

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

**Rebeca Gomes Pereira
Rui Miguel Silva Cardoso**

Gestão de Risco na receção de mercadorias e o uso de um Sistema Integrado de Gestão

Coimbra, outubro de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Rebeca Gomes Pereira
Rui Miguel Silva Cardoso

Gestão de Risco na receção de mercadorias e o uso de um Sistema Integrado de Gestão

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Isabel Maria Mendes Pedrosa, ISCAC-IPC, Coorientação do Dr. Paulo Jorge Gomes e Supervisão de Hugo Filipe Dias Paiva Cardoso.

Coimbra, outubro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaramos ser os autores deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Não é o trabalho, mas o saber trabalhar, que é o segredo do êxito. Saber trabalhar quer dizer: não fazer um esforço inútil, persistir no esforço até ao fim, e saber reconstruir uma orientação quando se verificou que ela era, ou se tornou, errada.”

Fernando Pessoa, 1888-1935, Poeta, Escritor

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à nossa orientadora, Dr.^a Isabel Pedrosa, pelo empenho que teve desde o primeiro momento em nos motivar para que este projeto chegasse ao fim e, em conjunto com o coorientador, Dr. Paulo Gomes, demonstraram total disponibilidade, interesse e acompanhamento, tornando-se num contributo indispensável.

Aos responsáveis da Empresa, que desde sempre se mostraram disponíveis em colaborar para que este trabalho académico fosse concluído.

Por fim, mas não menos importantes, agradecemos do fundo do coração à família, que desde sempre nos apoiou em mais uma etapa da nossa vida, em especial aos nossos companheiros, Pedro e Margarida, que tanto tempo dispensaram da nossa companhia.

A todos, o nosso muito obrigado!

RESUMO

A globalização, fenómeno marcante das últimas décadas, veio permitir a interligação do mundo de forma rápida e simples. A nível empresarial, esta era, caracteriza-se pelos elevados níveis de competitividade, enorme concorrência e, acima de tudo, aumento da instabilidade dos negócios. Desta forma, quanto mais e melhor as empresas estiverem preparadas para conseguirem analisar dados e tomar decisões rapidamente, dando resposta ao seu meio envolvente, mais facilmente conseguirão ultrapassar as adversidades que vão surgindo dia após dia. Nesse sentido, a utilização de um Sistema Integrado de Gestão revela-se uma mais-valia no apoio à empresa, mais concretamente para apoio à tomada de decisão do órgão de gestão, através de informação clara e objetiva de qualidade e fiável, agregada e organizada de forma racional e para simplificação e automatização de processos operacionais, com redução de custos e ganhos de eficácia e eficiência sobre os processos de negócio. Existem, contudo, variadas condicionantes que podem por em causa o sucesso das Empresas, nomeadamente os riscos são inerentes à atividade e ao meio em que a empresa se insere, que necessitam de ser controlados e monitorizados, tendo em consideração o apetite da empresa pelo risco de acordo com critérios de razoabilidade, baseados na relação custo/benefício de controlo e implementação. Assim sendo, o projeto teve por objetivo analisar os riscos inerentes ao processo de receção de mercadorias, tendo por base o conceito de Enterprise Risk Management, analisando os riscos subjacentes ao processo de negócio e que podem condicionar a capacidade da empresa atingir/cumprir os objetivos estratégicos a que se propõe.

Palavras-chave: Sistema Integrado de Gestão, Gestão de Riscos, Controlo Interno.

ABSTRACT

Globalization, a remarkable phenomenon of the last decades, has allowed the interconnection of the whole world in a quick and simple way. At the corporate level, it is characterized by the high levels of competitiveness, enormous competition and, above all, increased business instability. Thus, the more and the better the companies are prepared to be able to analyze data and make quick decisions, answering their environment, the more easily they will be able to overcome the adversities that arise day after day. In that sense, the use of an Enterprise Resource Planning System reveals itself to be an added value to the company's support, namely for support in the decision making of the members of Administration, through clear and objective quality information, reliable, aggregated and rationally organized, for simplification and automation of operational processes, with reduction of costs and gains in effectiveness and efficiency over the business processes. There are, however, a number of constraints that may undermine the companies' success, namely the risks inherent to the activity and environment in which the company operates, which need to be controlled and monitored, considering the company's appetite for risk according to reasonableness criteria, based on cost/benefit of control and implementation. Therefore, the project's objective was to analyze the risks inherent to the process for the reception of merchandise, based on the concept of Enterprise Risk Management, analyzing the risks underlying the business process that may condition the company's capacity to achieve/fulfill the strategic objectives it proposes.

Keywords: Enterprise Resource Planning System, Risk Management, Internal Control.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Enquadramento	3
1.1 Objetivos de Investigação	3
1.2 Questões de Investigação	3
1.3 Contributos.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	4
2 Revisão da Literatura	6
2.1 Controlo Interno	6
2.1.1 Principais Objetivos	7
2.1.2 Tipos de Controlo Interno.....	8
2.1.3 Modelos de Controlo Interno.....	12
2.1.4 A Lei Sarbanes-Oxley	18
2.1.5 Limitações de Controlo Interno	19
2.2 O Risco.....	20
2.2.1 Conceito	20
2.2.2 Gestão de Risco	21
2.2.3 Avaliação do risco	25
2.3 Sistemas ERP	29
2.3.1 Evolução Histórica.....	29
2.3.2 Caraterísticas de um Sistema ERP	32
2.3.3 Vantagens de Utilização	33
2.3.4 Limitações da utilização do Sistema ERP	35
2.4 Gestão do Inventário em armazém.....	36
2.4.1 Receção de Mercadorias	36

3	Metodologia	42
4	Gestão de Risco na receção de mercadorias e o uso de um Sistema Integrado de Gestão	44
4.1	Identificação da empresa.....	44
4.2	Sistema utilizado pela empresa	45
4.3	A receção de mercadorias	46
4.4	A avaliação de risco no processo de receção de mercadorias	50
4.5	Recomendações à Empresa	64
	CONCLUSÃO	72
	Limitações do estudo e Trabalho futuro	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE 1 - Questionário relativo aos procedimentos da Empresa.....	82
	APÊNDICE 2 - Processo de Receção de Mercadorias do dia 13-07-2017.....	89
	APÊNDICE 3 - Processo de Receção de Mercadorias do dia 27-07-2017.....	91
	APÊNDICE 4 – Processo de Receção de Mercadorias do dia 21-08-2017	93
	APÊNDICE 5 - Questionário para validações de controlos	95
	APÊNDICE 6 - Resumo da reunião para definir critérios para avaliação da matriz de risco.....	98
	APÊNDICE 7 - Guia de Boas Práticas na receção de mercadorias	100
	APÊNDICE 8 - Instalações da Empresa antes das recomendações.....	102
	APÊNDICE 9 - Instalações da Empresa após as recomendações.....	103
	ANEXOS	104
	ANEXO 1 – Listagem do Fornecedor, em quantidades	105
	ANEXO 2 – Listagem do Sistema ERP.....	115
	ANEXO 3 – Listagem extraída do Sistema ERP para validação do registo e do <i>Stock</i>	137

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática da estrutura da dissertação	5
Figura 2 - Componentes do SCI	9
Figura 3 –Evolução do COSO	14
Figura 4 - Princípios do COBIT 5	17
Figura 5 - Fatores Internos e Fatores Externos	21
Figura 6- Matriz de Risco	26
Figura 7 - Escala Ilustrativa do impacto	27
Figura 8 - Escala ilustrativa da probabilidade	28
Figura 9 - Resposta ao Risco	28
Figura 10 - Evolução do ERP	29
Figura 11 - Estrutura Sistema ERP	33
Figura 12 - Processo de Inventário	37
Figura 13 - Funções da Armazenagem	38
Figura 14 - Fluxograma do Processo de Receção de Mercadorias	49
Figura 15 - Procedimentos em que existe controlo por parte da Empresa.....	51
Figura 16 - Procedimentos em que não existe controlo por parte da Empresa.....	52
Figura 17 - Validações dos Controlos.....	53
Figura 18 - Matriz de Risco	54
Figura 19 - Risco estimado para os procedimentos com controlo	61
Figura 20 - Risco estimado obtido para os procedimentos onde não existe controlo.....	63
Figura 21 - Resposta aos Riscos da Empresa	64
Figura 22 - Identificação das prateleiras em armazém	69
Tabela 1- Tipos de CI	9
Tabela 2 - Abordagem Tradicional versus Abordagem ERM: Principais diferenças.....	23

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

CI - Controlo Interno

COBIT - Modelo Control Objectives for Information and related Technology

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ERP – Enterprise Resource Planning

IFAC - International Federation of Accountants

IIA - Institute of Internal Auditors

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

IRM - Institute of Risk Management

ISA – International Standards Auditing

ISACA - Information Systems Audit and Control Association

SCI - Sistema de Controlo Interno

TI - Tecnologia de Informação

INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, seja qual for o tipo de negócio, o risco assume-se como principal fonte de incerteza, mais usado para conotações negativas, sendo que o órgão de gestão, por vezes, não dá o devido valor no momento oportuno, deixando que se atinja proporções que podem ser irreversíveis.

A gestão de risco assume um papel preponderante para as empresas tendo, ao longo dos tempos, vindo a desenvolver-se, abandonando aos poucos a abordagem tradicional, ainda que utilizada por muitas empresas, para o surgimento da gestão de risco empresarial.

A Empresa em estudo neste projeto é uma Pequena Empresa familiar, que se dedica ao comércio de peças para automóveis e, por forma a acompanhar as constantes alterações fiscais implementadas pelo Estado, nomeadamente de controlo, viu a sua constituição societária e a sua gerência ser alterada, passando a ser composta por membros mais jovens da família, capazes de procederem às alterações necessárias e assegurarem a continuidade do negócio, atendendo, ainda, à crescente concorrência que se tem verificado nos últimos anos na região onde se encontra implantada.

Com base no que foi transmitido pela Empresa, um dos problemas é a constante divergência nos inventários, estimando-se que tenha originado perdas financeiras de 15.000 Euros em 2015 e 10.000 Euros em 2016. Tendo em conta que o inventário representa grande parte do ativo, existe a necessidade de tomar medidas para minimizar as perdas financeiras e para que as tomadas de decisão com base nos dados existentes sejam as mais acertadas possíveis.

Atualmente, e tendo em conta a entrada, em 2015, da nova Gerência a Empresa tem vindo a reunir esforços para que sejam controlados alguns processos que consideram importantes para minimizar o risco inerente aos inventários, nomeadamente a otimização do Sistema Enterprise Resource Planning (ERP) que se encontra implementado, segregação de funções e uniformização de procedimentos.

Todas as empresas, por mais pequenas que sejam, têm de ter um Sistema de Controlo Interno (SCI) implementado, variando a sua complexidade consoante o tamanho e a necessidade da empresa.

Um SCI adequado tem de ser capaz de criar valor para a empresa e mitigar os riscos subjacentes ao negócio. Assim sendo, através da análise do sistema de gestão de risco pode-se atingir um CI eficaz e eficiente.

O inventário, temática abordada ao longo deste projeto, está associado, essencialmente, a três etapas principais, designadamente a receção de mercadorias, o armazenamento e a expedição.

Por forma a ir ao encontro do pretendido pela Empresa e tendo em conta a sequenciação das principais etapas que podem influenciar o inventário, optou-se por se iniciar pela 1ª etapa, ou seja, a receção de mercadorias.

1 Enquadramento

1.1 Objetivos de Investigação

O presente projeto tem como objetivo analisar o processo de receção de mercadorias da Empresa, considerado um dos seus pontos fracos, existindo a necessidade de fazer um levantamento dos procedimentos adotados e dos métodos de controlo existentes sobre os riscos inerentes para propor medidas de controlo adicionais, ou reforço das existentes, com o intuito de os manter níveis aceitáveis, para a persecução dos objetivos da empresa.

1.2 Questões de Investigação

A questão de investigação deste trabalho está relacionada com o risco existente no processo de receção de mercadorias. Segundo o Órgão de Gestão este é um dos processos em que existe a necessidade de haver mais controlo para que posteriormente, caso o problema relacionado com os inventários não esteja associado ao processo da receção de mercadorias, se possa avançar para a redução de risco noutros procedimentos do ciclo operacional da Empresa.

Assim sendo, coloca-se a seguinte questão de investigação:

Como é que a Empresa pode reduzir o risco afeto ao processo de receção de mercadorias, tendo em conta o uso de um Sistema ERP?

1.3 Contributos

Este projeto pretende fornecer à Empresa contributos essenciais a aplicar no seu processo de receção de mercadorias. Para isso, apresenta-se uma listagem de recomendações, onde se inclui um Guia de Boas Práticas para ser aplicado no processo de receção de mercadorias, tendo em conta o levantamento dos procedimentos adotados e dos controlos que lhes estão afetos. Este Guia de Boas Práticas poderá ser utilizado na receção de mercadorias, por outras empresas, em especial nas Pequena e Médias Empresas. Excluem-se as empresas cujas mercadorias incluam bens perecíveis já que esses terão de ser objeto de outro tipo de procedimentos.

Adicionalmente, foi elaborada uma matriz de risco por forma a combinar a probabilidade e a consequência de um evento, caso este ocorra. O resultado da combinação permite ao Órgão de Gestão avaliar e ordenar os eventos de riscos que

podem afetar o alcance dos objetivos da Empresa e, assim, tomar medidas para minimizar esses riscos.

1.4 Estrutura da dissertação

O projeto encontra-se estruturado em 4 capítulos organizados da seguinte forma:

- Primeiro capítulo faz um breve enquadramento do tema objeto de estudo e é explanada a sua relevância, objetivos que se pretendem alcançar com esta proposta e os contributos do trabalho quer para a empresa quer para outros investigadores;
- Segundo capítulo contempla a apresentação do estado da arte, nomeadamente o conceito de CI, os seus objetivos e limitações. São expostos os principais modelos de CI, dando particular ênfase ao proposto pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e ao Modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT). E também se apresenta o conceito de risco, gestão de risco e a sua avaliação. Seguidamente é feita uma abordagem aos Sistemas ERP, designadamente a sua evolução histórica, vantagens e limitações.

O conceito de inventário, a sua importância no seio das organizações, dando ênfase à receção das mercadorias, descrevendo as boas práticas adotadas numa eficaz gestão de armazém são tópicos também abordados neste capítulo;

- Terceiro capítulo relata método de investigação, bem como as técnicas utilizadas para a recolha de informação, fundamentando a sua escolha;
- Quarto capítulo contempla a recolha de informação sobre o processo de receção de mercadorias, a análise dos dados obtidos tendo em conta as reuniões com a Empresa, o questionário administrado e as observações executadas às receções de mercadorias para a identificação dos riscos existentes no processo e, ainda, a apresentação de um conjunto de sugestões de melhoria do processo com vista à redução dos riscos identificados.

O delineamento do trabalho encontra-se representado na Figura 1.

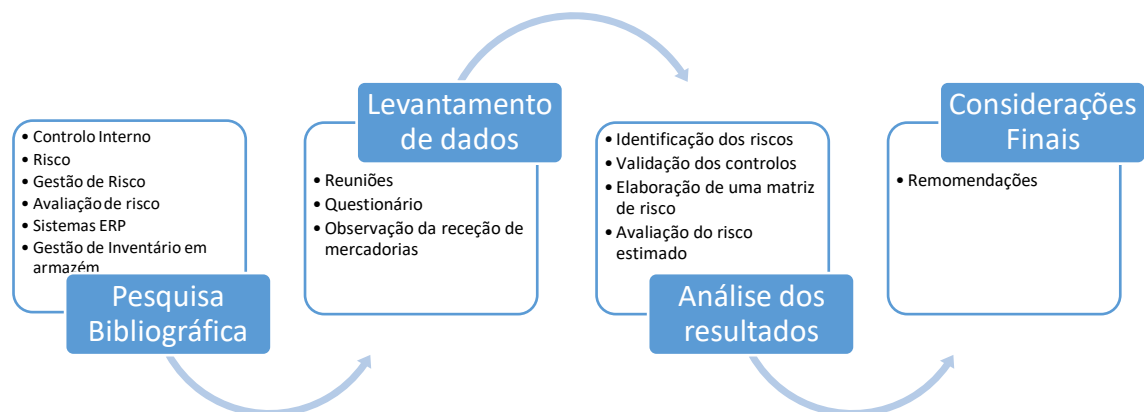


Figura 1 - Representação esquemática da estrutura da dissertação

Fonte: Elaboração Própria

2 Revisão da Literatura

A Revisão de Literatura encontra-se dividida em quatro partes. Numa primeira parte é abordado o conceito de CI, qual o seu objetivo e os tipos existentes, os principais modelos e limitações.

Num segundo ponto é abordado o conceito de risco, gestão de risco e a sua avaliação.

O terceiro ponto é analisado os sistemas ERP, alocando a evolução histórica, as suas características, as vantagens e limitações.

Por último, no quarto ponto, é abordada a gestão dos inventários, nomeadamente a sua gestão em armazém.

2.1 Controlo Interno

Todas as empresas, por mais pequenas que sejam, têm de ter um SCI, Sistema de Controlo Interno, implementado para que possam exercer a sua atividade, mesmo que seja um procedimento simples, menos formal ou sistematizado.

O CI é algo que acompanha o crescimento de uma empresa, isto é, à medida que a atividade da empresa se desenvolve e se torna mais complexa, esse também deve evoluir tornando-se mais sofisticado, complexo e amplo.

A International Federation of Accountants (2009), através da International Standard on Auditing (ISA) 315, menciona que o CI tem como finalidade tratar os riscos de negócio identificados que ameaçam a consecução dos objetivos da entidade que digam respeito à fiabilidade do relato financeiro da entidade, à eficácia e eficiência das suas operações e ao seu cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Martins & Morais (2013) referem que a primeira definição de CI foi da American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), na Statement on Auditing Standards (SAS) nº1 como um plano de organização e de coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio, a fim de garantir a salvaguarda dos ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficácia operacional e estimular a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

Pode-se ultimar que o CI não é mais que um plano de organização e todos os métodos e medidas adotados por uma entidade com a finalidade de salvaguardar os ativos,

verificar a exatidão e a fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência organizacional e encorajar o cumprimento das políticas definidas pelos gestores.

2.1.1 Principais Objetivos

O CI é composto por procedimentos elaborados pela organização com a intenção de promover resultados eficientes nas atividades operacionais, protegendo assim o seu património e salvaguardando os bens e os direitos quanto a possíveis erros ou fraudes, tornando os dados confiáveis, garantindo a continuidade do fluxo das operações para alcançar os seus objetivos e minimizando perdas e riscos que possam comprometer a continuidade da empresa no mercado em que está inserida.

Pode-se depreender que, um SCI é imprescindível para o desenvolvimento dos negócios, já que promove o alcance das metas estabelecidas pela organização.

É importante referir que a responsabilidade inerente à criação e manutenção do SCI é da gestão e transmitida a toda a organização. Por vezes é confundida a responsabilidade do auditor com a responsabilidade da gestão. Ao auditor interno apenas compete a avaliação referente a esse SCI.

Os estudos realizados ao CI, pelo auditor, delimitarão a extensão e a confiabilidade dos trabalhos realizados pela auditoria.

Costa (2010) considera o CI como um plano de organização dos métodos e medidas adotados numa entidade com o intuito de:

- Salvar os seus ativos, isto é, um plano de organização que proporciona uma adequada segregação de responsabilidades funcionais;
- Verificação e fidedignidade dos seus dados contabilísticos, isto é, um sistema de autorização e de procedimentos de registos a fim de proporcionar um controlo contabilístico razoável sobre os ativos, passivos, créditos e gastos;
- Promover a eficácia operacional, estabelecer as práticas a serem seguidas no desempenho dos deveres e das funções de cada um dos departamentos de uma empresa;
- Encorajar o cumprimento das políticas definidas pelos gestores, que consiste em incluir pessoal de qualidade compatível com as respetivas responsabilidades.

2.1.2 Tipos de Controlo Interno

Para uma melhor compreensão do tema, é importante mencionar que existem vários tipos de CI que devem ser implementados nas organizações, consoante os objetivos específicos a que se destina o CI ou o que se pretende alcançar.

Segundo Martins & Morais (2013) todos os SCI devem incluir controlos adequados, podendo classificar-se em controlos preventivos, detetivos, diretivos, corretivos e compensatórios. O tipo preventivo caracteriza-se por controlos *à priori*, isto é, controlos que permitam prevenir situações adversas que possam vir a ocorrer, como por exemplo a existência de uma lista de fornecedores previamente aprovada pela organização para que não se compre materiais a outros fornecedores. O tipo detetivo é orientado para detetar e corrigir situações que já tenham ocorrido, como por exemplo reconciliações bancárias, contagens físicas ou conciliações de extratos de contas com terceiros. O diretivo está focalizado na vertente pedagógica, ou seja, orientar para acontecimentos positivos, sendo um exemplo a criação de regulamentos internos na entidade e a criação de instruções para os documentos em circulação na entidade. O tipo corretivo serve para corrigir problemas já identificados, como exemplo programar o sistema informático para gerar um alerta quando os *stocks* se encontram negativos. Por último, os compensatórios baseiam-se na compensação de fraquezas noutras áreas da empresa. A Tabela 1 abaixo enumera alguns exemplos de controlos para cada um dos tipos identificados anteriormente.

Tipo de controlo	Mecanismo utilizado
Preventivo	Listagem de fornecedores aprovada
	Efetuar contagens físicas
	Levantamento das necessidades de formação dos colaboradores
Diretivo	Instruções para os documentos em circulação na entidade
	Criação de regulamentos internos na entidade
Detetivo	Elaboração de reconciliações bancárias

Tipo de controlo	Mecanismo utilizado
Corretivo	Sistema fundo fixo de caixa
	Alerta de <i>stock</i> negativo pelo software
	Mensagem de erro na introdução de código errado
Compensatório	Informação de valor de vendas mensal do ano corrente e do ano anterior

Tabela 1- Tipos de CI
Fonte: Martins & Morais (2013)

Segundo o AICPA, um SCI pode subdividir-se em dois grandes grupos: CI Administrativo e CI Contabilístico. Segundo Costa (2010) o primeiro encontra-se alinhado com os processos de decisão do órgão de gestão relacionado com as autorizações das transações, já o segundo está focado com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos.

Relativamente ao CI, este pode decompôr-se em cinco componentes tal como representado na Figura 2, nomeadamente Ambiente de Controlo Interno, Identificação/Avaliação dos Riscos, Atividades de Controlo, Sistema de Informação e Monitorização.



Figura 2 - Componentes do SCI

Fonte: AG Consultores (2015)

Um SCI adequado deve prever e estar em plena sintonia com as cinco componentes, representadas na imagem, que exige um funcionamento coincidente e sincronizado, servindo como garantia da eficiência e eficácia organizacional (Gomes, 2014).

Segundo o IFAC (2009), a ISA 315, refere a existência das mesmas cinco componentes mencionadas anteriormente.

A primeira componente – Ambiente de Controlo – é considerada como o alicerce de todas as restantes componentes de CI, pois esta tem impacto na eficácia dos procedimentos de controlo específico. A norma enumera como fatores determinantes do ambiente de controlo os seguintes elementos:

- Integridade e valores éticos – onde a eficácia dos controlos não se pode sobrepor à integridade e valores éticos das pessoas que os criam, administram e monitorizam;
- Compromisso para a competência – que envolve o conhecimento e as qualidades necessárias para dar cumprimento às tarefas que definem o trabalho do indivíduo;
- Participação do órgão de gestão ou do órgão de fiscalização – a sensibilização de uma entidade para o controlo é influenciada significativamente pelos encarregados da governação. Estes são os responsáveis máximos pela supervisão da conceção e funcionamento eficaz de procedimentos de denúncia e pelo processo de revisão da eficácia do CI da entidade;
- Filosofia e estilo operacional da gestão – consiste nas diversas características da gestão, nomeadamente, as atitudes e ações da gerência face ao relato financeiro;
- Estrutura organizacional – estabelecer uma estrutura organizacional relevante implica considerar as principais áreas de autoridade, de responsabilidade e linhas apropriadas de relato;
- Atribuição de autoridade e responsabilidade – com o objetivo de fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal;
- Políticas e práticas de recursos humanos – as políticas e práticas de recursos humanos são muitas vezes reveladoras de matérias importantes relacionadas com a sensibilização de uma entidade para o controlo.

A segunda componente – Avaliação do Risco – consiste na identificação, análise e gestão dos riscos relevantes na preparação das demonstrações financeiras para que estas

sejam apresentadas de forma verdadeira e apropriada em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites.

Segundo o IFAC (2009), de acordo com o § 4 do apêndice 1 da ISA 315, os riscos podem derivar de aspetos como:

- Alterações no ambiente operacional resultante de alterações das pressões competitivas e em riscos significativamente diferentes;
- Novo pessoal com uma visão ou entendimento diferente em relação ao CI;
- Sistemas de informação novos ou reformulados e introdução de novas tecnologias que, quando significativas e rápidas, podem alterar o risco relativo ao CI;
- Crescimento rápido, introdução de novos modelos de negócio, produtos ou atividades que pode afetar os controlos e aumentar o risco de falhas nos controlos;
- Reestruturações empresariais, como por exemplo reduções de pessoal e alterações na supervisão e segregação de funções que podem alterar o risco associado ao CI;
- Expansões de operações no estrangeiro que podem ser acompanhadas de novos riscos especiais que podem afetar o CI;
- Novos procedimentos contabilísticos ou a alteração de princípios contabilísticos que pode afetar os riscos na preparação de demonstrações financeiras.

A terceira componente – Informação e Comunicação - é fundamental para que os controlos sejam compreendidos, implementados e efetivos. Importa aqui explicar em que consiste um sistema de informação que, de acordo com o IFAC (2009), no §5 do Apêndice 1 da ISA 315, compreende uma infraestrutura (componentes físicos e *hardware*), *software*, pessoas, procedimentos e dados. Muitos sistemas de informação fazem uso extensivo de tecnologia de informação (TI), sendo que um sistema de informação relevante para os objetivos de relato financeiro contempla as tarefas estabelecidas para registar, processar, resumir e relatar as transações da entidade e, também, manter a informação credível relativamente aos ativos, passivos e capital próprio. É com base na qualidade dessa informação obtida que a gestão toma decisões em relação ao controlo das atividades da entidade e prepara relatórios financeiros verdadeiros e apropriados.

O IFAC (2009), no §6 do apêndice 1 da ISA 315 refere que um bom sistema de informação contempla métodos e registos que:

- Identificam e registam transações válidas;
- Descrevem, numa base tempestiva, as transações com suficiente pormenor para permitir a devida classificação de transações para relato financeiro;
- Mensuram o valor das transações de uma maneira que permite registar o seu devido valor monetário nas demonstrações financeiras;
- Determinam o período de tempo em que ocorreram as transações a fim de permitir o registo de transações no período contabilístico devido;
- Apresentam, apropriadamente, as transações e respetivas divulgações nas demonstrações financeiras.

Quanto à comunicação, esta deve proporcionar uma compreensão das funções e responsabilidades de cada colaborador no que diz respeito ao CI, como por exemplo, até que ponto as atividades de cada colaborador no sistema de informação se relacionam e interferem com as atividades dos restantes colaboradores.

A quarta componente – Atividades de Controlo – a ISA 315, segundo o IFAC (2009), refere que são políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as diretivas da gerência são levadas a efeito, dando como exemplos, nomeadamente, controlos relacionados com a autorização, segregação de funções e controlos físicos.

A última componente – Monitorização de Controlos – traduz-se pela responsabilidade do órgão de gestão em garantir e manter o CI numa base permanente, isto é, a gestão deve certificar-se que os controlos se encontram a operar como o previsto e se se encontram adequados às alterações que possam surgir ao longo do tempo.

Em resumo, para que se consiga um bom CI é indispensável a identificação e sistematização, concisa e contínua, das cinco componentes mencionadas anteriormente, ainda que, esta combinação e interligação seja mais evidente quanto maior e mais complexa for a entidade.

2.1.3 Modelos de Controlo Interno

O COSO consiste numa organização privada que se dedica à melhoria da qualidade do relato financeiro através da ética dos negócios, de CI eficazes e da governação das empresas. Esta organização tem como foco a criação de orientações através do

desenvolvimento de modelos e guias sobre a gestão de risco empresarial, o CI e a detecção da fraude, nomeadamente no que se refere à sua prevenção e detecção.

O COSO define CI como “*um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência das operações, da credibilidade do relato financeiro e do cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis*”.

Em 1992, o COSO publicou o documento *Internal Control – Integrated Framework*, o qual identifica cinco componentes essenciais relacionadas com o CI sendo que estas se relacionam entre si. Para além disso, cada componente tem os seus princípios subjacentes.

Em 2004, a mesma organização, publicou um novo documento que contempla, para além das componentes anteriores, mais três componentes que se centralizam com os princípios e conceitos de gestão de riscos para qualquer tipo de entidade, o qual se denomina *Enterprise Risk Management Integrated Framework*.

Este novo documento é composto por três dimensões, os objetivos (aquilo que a entidade pretende alcançar), as componentes (o que é necessário para os alcançar) e a estrutura organizacional da entidade (onde se materializa a persecução dos objetivos), as quais possuem uma relação intrínseca entre si.

Em suma, a primeira dimensão é representada pelas oito componentes essenciais de um SCI eficaz, nomeadamente:

- Ambiente de Controlo Interno;
- Definição dos Objetivos;
- Identificação de Eventos;
- Avaliação do Risco;
- Resposta ao Risco;
- Atividades de Controlo;
- Monitorização.

A segunda dimensão apreende as quatro categorias dos objetivos que são os estratégicos (metas de alto nível, alinhadas e apoiadas com a missão da organização), operacionais (utilização eficaz e eficiente dos recursos), relatórios (confiabilidade das informações

operacionais e financeiras) e *compliance* (o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis).

A terceira componente diz respeito à abrangência de aplicação da metodologia às diferentes unidades organizacionais da entidade.

Em 2013 foi publicada uma nova edição do COSO Framework, registando-se algumas alterações face a 2004. A Figura 3 demonstra a evolução do COSO desde 1992 até 2013.

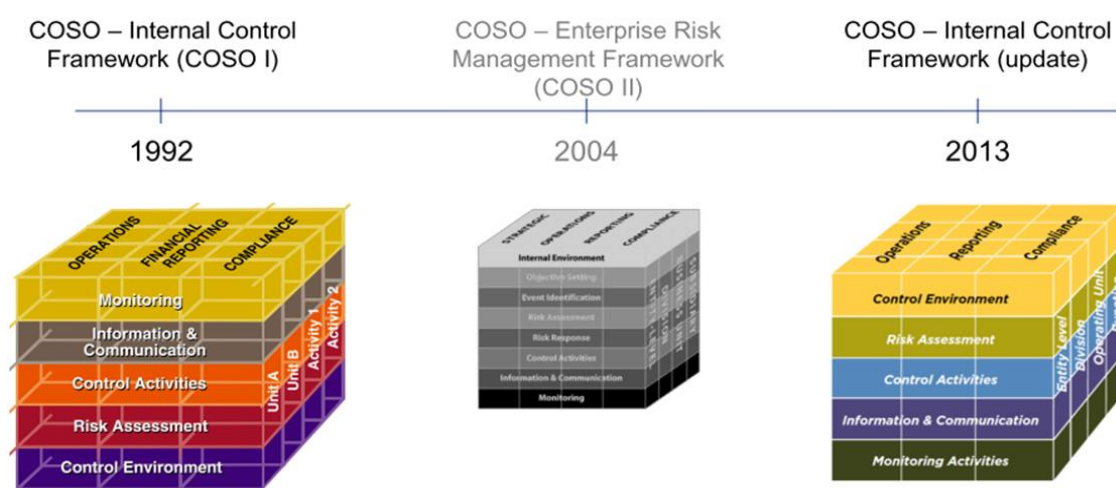


Figura 3 –Evolução do COSO

Fonte: IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna (2014)

No que diz respeito ao ambiente de controlo, este consiste num conjunto de normas, processos e estruturas que conduzem ao processo de CI da organização.

Relativamente à componente análise de risco, esta tem por base mecanismos que permitam a identificação e avaliação dos riscos e estabelecer procedimentos para os controlar. Foi nesta componente que se verificou evoluções mais notórias do modelo COSO I para o modelo COSO II, em que foram destacados novos passos para a análise do risco, nomeadamente a definição dos objetivos definidos pela Alta Administração tendo em conta a missão, visão e apetite aos riscos da entidade; a identificação de eventos, isto é, possíveis acontecimentos externos e internos que possam dificultar o alcance dos objetivos propostos pela empresa; e a avaliação do risco através de mecanismos estabelecidos para identificar, analisar e gerir os riscos de todas as atividades de negócio da entidade.

A componente atividades de controlo está relacionada com ações e procedimentos que permitam minimizar os riscos. Estas atividades devem envolver toda a organização e ser controladas sistematicamente com o intuito de se adaptar a novos riscos que possam surgir.

A informação e comunicação é uma componente que realça que a informação deve ser transmitida a toda a organização para que seja possível o alcance dos objetivos previstos pela mesma. A forma de a transmitir deve ser adequada a cada organização, nomeadamente à sua dimensão, isto é, quanto mais complexa for a organização mais formal deve ser a comunicação por forma a não haver distorções.

Por último, a componente monitorização de atividades refere a importância das avaliações contínuas no sentido de averiguar se o SCI se encontra estabelecido e a funcionar da melhor forma possível para assim minimizar os riscos, nomeadamente o risco inerente à fraude.

Para além do modelo apresentado anteriormente existe também o COBIT, *Control Objectives for Information and related Technology*, que consiste num modelo para o controlo de TI, o qual permite um apoio ao modelo COSO.

O COBIT fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades numa estrutura lógica. Assim, a sua missão consiste em pesquisar, desenvolver, publicar e promover um modelo de controlo para a *Governance* de TI atualizado e internacionalmente reconhecido para ser adotado por organizações e utilizado no dia-a-dia por gestores, profissionais de TI e profissionais de avaliação de risco.

O COBIT 5, a estrutura mais recente, foi desenvolvido através da consolidação e integração do COBIT 4.1 e o risco dos IT (uma *framework* lançada pelo *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) com o objetivo de integrar a gestão de risco IT para a gestão global de risco empresarial) numa única *framework* de negócios.

O COBIT 5 do ISACA tem assim o objetivo de fornecer uma estrutura abrangente de suporte aos objetivos que as empresas definem quanto ao *Governance* das TI em contexto empresarial. Permite a integração e a gestão holística das TI, assumindo as áreas de responsabilidade de negócio e de TI em toda a sua amplitude e considerando os interesses dos *Stakeholders* associados às TI.

Este modelo ajuda todas as empresas, independentemente da sua dimensão e setor, no que se refere a manter informação de alta qualidade para apoiar decisões de negócios, a alcançar metas estratégicas e perceber benefícios de negócios através do uso efetivo e inovador de TI, a alcançar excelência operacional através de aplicação confiável e eficiente da tecnologia, a manter o risco relacionado a TI a um nível aceitável, a otimizar o custo de serviços e tecnologia de TI e apoiar o cumprimento das leis, regulamentos, acordos e políticas contratuais relevantes. Isto é, auxilia as empresas a obterem valor através da gestão de TI empresarial.

O COBIT 5 é baseado em cinco princípios, sendo eles:

- Atender as necessidades dos *stakeholders* com a criação de valor através da realização de benefícios, otimizando custos e riscos;
- Compreender toda a empresa. O COBIT 5 define que a gestão de TI deve abranger toda a organização, com o objetivo de integrar a gestão de TI com a gestão corporativa;
- Implementar uma *framework* única e integrada, ou seja, integrar todas as *frameworks* e padrões comuns da entidade num único modelo. Isto é possível porque o COBIT 5 está alinhado com as mais recentes normas e *frameworks* utilizados, como por exemplo o COSO;
- Permitir uma abordagem holística, sendo conseguido através dos facilitadores criados pelo COBIT 5 com o intuito de garantir que os objetivos de gestão sejam atendidos;
- Separar o *Governance* da gestão. Segundo o COBIT 5, que faz uma clara distinção entre orientação e gestão, estas duas áreas englobam vários tipos de atividade, exigem diferentes estruturas organizacionais e servem a propósitos diversos.

A Figura 4 esquematiza os cinco princípios alocados anteriormente.

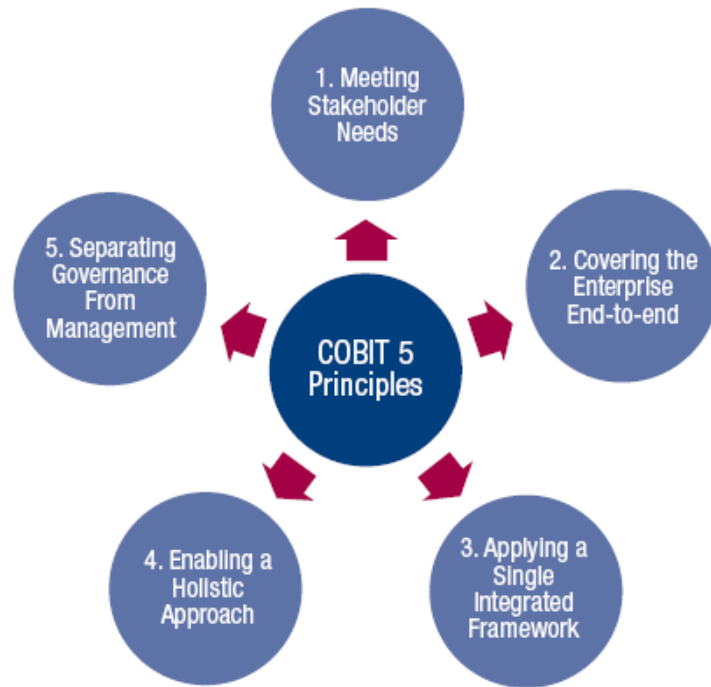


Figura 4 - Princípios do COBIT 5

Fonte: ISACA - Information Systems Audit and Control Association (2012)

Os primeiros quatro princípios estão relacionados com a necessidade de transpor objetivos da empresa em objetivos relacionados com as TI. Este processo é efetuado através dos sete facilitadores criados pelo COBIT 5, nomeadamente:

1. Princípios, políticas e *frameworks*;
2. Processos;
3. Estrutura;
4. Cultura, ética e comportamento;
5. Informação;
6. Serviços, infraestrutura e aplicações;
7. Pessoas, qualificações e competências.

Estes têm o papel de ajudar a identificar quais as *frameworks* adequadas como, também, perceber qual o nível de adoção da mesma. Assim, o COBIT define 37 processos que permitem a governação e gestão de informações e tecnologias relacionadas, dos quais 5 definem o papel de governação da empresa em termos de avaliação, direção e monitorização da organização e os restantes 32 processos definem como a administração atende às diretrizes de governação, sendo elas:

- Alinhamento, planeamento e organização;
- Construção, aquisição e implementação;
- Prestação, manutenção e apoio;
- Acompanhamento e avaliação.

2.1.4 A Lei Sarbanes-Oxley

A Lei *Sarbanes-Oxley*, também conhecida por *Sox* ou por *Sarbox*, surgiu em 30 de Julho de 2002, para dar resposta a grandes escândalos ocorridos nas empresas bolsistas, nomeadamente na *Mitsubishi Motors*, a *Enron*, a *World Telecom* e a *Parmalat*.

Segundo Martins & Morais (2013) e Silva, António, Alves, Cunha, & Monteiro (2006), a Lei *Sarbanes-Oxley* foi criada pelo governo norte-americano para reforçar a confiança dos investidores após a ocorrência de vários escândalos financeiros que transportaram para um clima de descrença e pessimismo, sendo esta obrigatória a todas as empresas com títulos cotados na bolsa de valores dos Estados Unidos da América.

De acordo com a Lei *Sarbanes-Oxley*, existe uma autoridade legislativa da regulamentação decretada pelo *Securities and Exchange Commission* a qual é responsável por aplicar penas pesadas aos infratores aquando do descumprimento intencional.

O objetivo fulcral da Lei *Sarbanes-Oxley* consiste na revisão dos procedimentos de *corporate governance* para as empresas cotadas, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente na verificação da adequação e da divulgação da informação financeira.

Segundo a Deloitte (2003) o cumprimento da Lei *Sarbanes-Oxley*, que se traduz numa forte estrutura de controlos internos, permite às empresas:

- Uma melhor tomada de decisões e obtenção de informações constantes;
- Conquistar a confiança dos investidores;
- Evitar a evasão de recursos;
- Cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- Obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

É nas secções 302 e 404, relativas à avaliação pela gestão do sistema de controlo interno existente, nomeadamente quanto ao relato financeiro e subsequente avaliação pela auditoria, que se centram as preocupações da generalidade das empresas que procuram a conformidade com a *Sox*. A primeira, a seção 302, impõe novos níveis de responsabilidade aos Diretores Executivos e Diretores Financeiros, isto é, é necessário

divulgar que os controlos e procedimentos foram implementados e avaliados. A Seção 404 determina uma avaliação anual dos controlos e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

A Deloitte (2003) refere ainda que esta Lei implica novas regras, acarretando custos acrescidos, pelo que a sua aplicação nas empresas de pequena dimensão pode significar um gasto desnecessário, acabando por não compensar em relação ao seu benefício.

Em suma, para atender às exigências determinadas pela Seção 404 da Lei *Sarbanes-Oxley* é necessário que a empresa possua uma estrutura apropriada de controlos internos, como por exemplo o COSO.

2.1.5 Limitações de Controlo Interno

Mesmo com a implementação de um SCI, uma responsabilidade do órgão de gestão, não significa que este seja cumprido. E, mesmo este sendo aplicado e sujeito a manutenção não significa que a empresa se encontre completamente imune a situações adversas, como por exemplo, a ocorrência de erros, irregularidades e fraudes.

Segundo Costa (2010) o CI é sujeito a limitações, designadamente:

- Existência de erros humanos, conluio e fraudes – o erro ocorre sem intenção, já a fraude surge com intenção, sendo esta última mais difícil de ser detetada e conduz a perdas de maior valor para a organização;
- Relação custo/benefício – a aplicação de qualquer SCI implica uma análise prévia por parte da empresa se o custo da aplicação de uma dada medida de controlo não será superior ao risco inerente da não aplicação dessa medida. Contudo, por vezes, a análise desse custo/benefício pode não ser a mais correta;
- Falta de interesse por parte do órgão de gestão na manutenção do SCI – o órgão de gestão é quem tem o poder de criar e monitorizar o SCI da organização, sendo que este pode ou não cumprir com essa responsabilidade, o que põe em causa o próprio SCI;
- Transações pouco usuais – os CI, por norma, são aplicados a tarefas mais frequentes na empresa, pelo que as operações pouco usuais não se enquadram nos controlos implementados;
- Difusão do sistema – a presença cada vez maior de tecnologias e situações de mudança que têm de ser tidas em conta.

Também o Manual do Tribunal de Contas corrobora com as limitações expostas anteriormente e refere ainda que, por mais completo que seja um SCI, não pode, por si só, garantir a integridade e a exatidão dos registos contabilísticos.

Pode-se concluir que a responsabilidade pelo correto funcionamento do CI está inerente a todos os membros da empresa, desde a gestão até aos colaboradores.

A aplicação de um CI adequado e eficiente conduz a uma menor propensão ao risco, sendo que, para além disso, pode evitar a ocorrência de erros e fraudes.

2.2 O Risco

2.2.1 Conceito

Segundo Bernstein (1997) o termo “risco” é proveniente do italiano antigo “*risicare*” que significa “ousar”, sendo também derivada do latim “*risicu*” ou “*riscu*”, ambas associadas à expressão de incerteza.

O risco está subjacente a qualquer atividade organizacional podendo desencadear tanto perdas como oportunidades.

O Institute of Risk Management (IRM) define risco como “*a combinação da probabilidade de um evento e a sua consequência. As consequências podem ser positivas e negativas*”.

Segundo FERMA (2003) o risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências

A norma ISO 31000 (2009) define risco como sendo o efeito da incerteza sobre os objetivos delineados pela organização.

Para o Institute of Internal Auditors (IIA) (2008), o risco consiste na possibilidade da ocorrência de um evento que possa ter impacto sobre o alcance de objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência.

Segundo a International Federation of Accountants (IFAC) (1999) os riscos são eventos futuros incertos que possam influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. As dimensões do risco incluem o impacto na reputação de uma organização, mesmo a “perda de legitimidade” de atividades consideradas inaceitáveis para a comunidade.

O COSO (2007) define risco como sendo possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.

Segundo FERMA (2003) existem diversos fatores internos e externos que afetam a implementação da estratégia e a concretização de objetivos, como se pode verificar na Figura 5, nomeadamente riscos financeiros, riscos estratégicos, riscos operacionais e perigos. Também COSO (2007) faz referência aos diversos fatores da Figura 5.

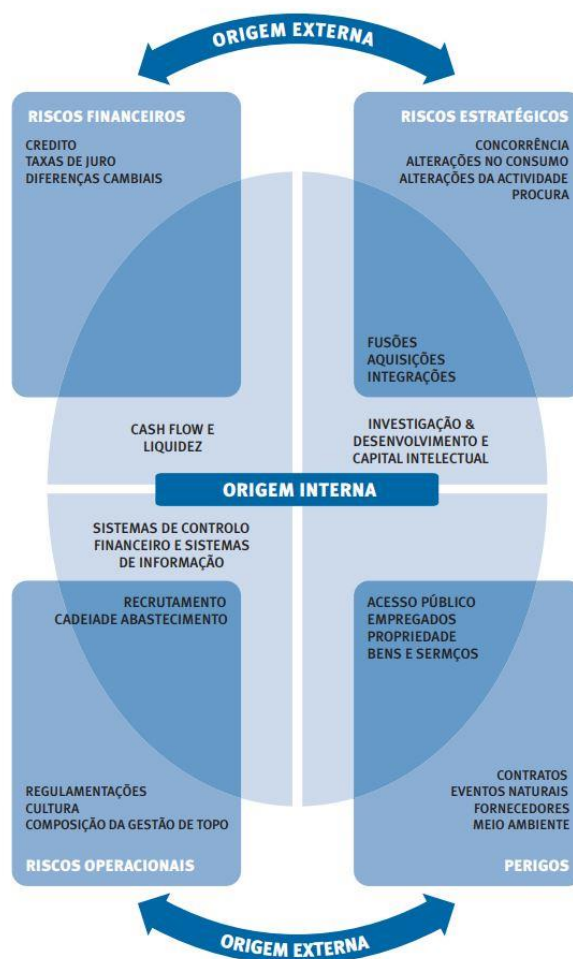


Figura 5 - Fatores Internos e Fatores Externos
Fonte: FERMA (2003)

Assim, pode-se concluir que o risco é um evento que pode ocorrer, afetando tanto de forma positiva como de forma negativa a concretização dos objetivos de uma empresa.

2.2.2 Gestão de Risco

Segundo o IIA (2008), gestão de risco “é um processo que identifica, avalia, gere, e controla potenciais eventos ou situações por forma a conferir uma segurança razoável à consecução dos objetivos da organização”.

Segundo FERMA (2003) a gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização caracterizando-se por um processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades. A gestão de riscos caracteriza-se por um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia, permitindo aumentar a probabilidade de êxito e reduzir a probabilidade de fracasso, assim como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização. Desta forma, permite proteger e acrescentar valor à organização aos diversos intervenientes.

Segundo IIA & RIMS (2012), a gestão de risco passou de uma gestão de risco defensiva, isto é, de uma análise custo/benefício, para uma gestão de risco ofensiva, assente no binómio de risco/recompensa.

Segundo Castanheira & Rodrigues (2007) a gestão de risco informal e descentralizada é uma característica da gestão de risco tradicional, onde cada área da organização gere os seus próprios riscos. No entanto, a longo prazo, um processo de gestão de risco centralizado e formalizado pode facilitar a perceção global dos diferentes riscos e sua interdependência, pelo que o caminho natural do processo de gestão de risco é aquele que leva a uma maior centralização da função, ate chegar à gestão integrada dos riscos.

Segundo Banham (2004) a grande diferença entre a visão tradicional de gestão de risco e o ERM consiste na abordagem em relação gestão de risco, isto é, o ERM adota uma perspetiva que coordena a gestão de risco ao longo de toda a organização, em vez de cada área da organização gerir os seus próprios riscos, como se demonstra com a Tabela 2.

Gestão de Risco Tradicional	ERM
Risco tratado individualmente	Risco no contexto da estratégia do negócio
Identificação e avaliação do risco	Desenvolvimento de um portfolio de risco
Enfoque em riscos discretos	Enfoque nos riscos críticos
Mitigação de risco	Otimização de risco

Gestão de Risco Tradicional	ERM
Limites de risco	Estratégia de risco
Responsabilidades de risco por definir	Responsabilidades de risco definidas
Quantificação do risco	Monitorização e avaliação do risco
“Risco não é da minha responsabilidade”	“Risco é da responsabilidade de todos”

Tabela 2 - Abordagem Tradicional versus Abordagem ERM: Principais diferenças
Fonte: Adaptado de Banham (2004)

O COSO (2007) define ERM com sendo um processo, efetuado pela Comissão Executiva, a gestão e outros colaboradores, aplicado na definição de estratégias e em toda a entidade, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro dos limites definidos, de modo a fornecer uma segurança razoável no que respeita a alcançar dos objetivos da entidade.

A definição apresentada anteriormente permite identificar os seguintes conceitos fundamentais sobre a gestão de riscos organizacionais:

- É um processo contínuo e que flui através de uma organização;
- É efetuado por pessoas de todos os níveis de uma organização;
- É aplicado na definição da estratégia;
- É aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui uma visão de todos os riscos a que a organização está exposta;
- Permite identificar eventos potenciais que possam afetar a organização para os gerir para um nível aceitável;
- Permite fornecer uma garantia razoável para a gerência e administração de uma organização;
- É orientado para que a organização atinja os objetivos.

Para o IRM (2002) a gestão de risco deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento, aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização.

Segundo Matyjewicz & Arcangelo (2000), ERM é um processo estruturado, consistente e contínuo em toda a organização para identificar, avaliar, decidir sobre respostas e relatar internamente as oportunidades e ameaças que afetam a consecução dos seus

objetivos. Para além disso, para que a gestão de risco seja bem sucedida, deve envolver todos na organização, embora a principal responsabilidade pela identificação de riscos e gestão dos mesmos resida no órgão de gestão.

Segundo IIA (2009), o ERM é um contributo para as organizações gerirem os riscos e alcançarem os seus objetivos, pois permitem:

- Uma maior probabilidade de alcançar objetivos organizacionais;
- Relatórios consolidados sobre os diferentes riscos;
- Um melhor entendimento dos riscos e das suas implicações;
- Identificação e partilha de riscos do negócio;
- Maior foco (da gestão) nas questões que realmente importam;
- Menos surpresas ou crises;
- Maior foco em fazer as coisas certas da maneira mais correta;
- Aumento da probabilidade de as novas iniciativas serem alcançadas;
- Capacidade de assumir um maior risco para obter uma maior recompensa;
- Mais informação sobre os riscos e a tomada de decisão.

Segundo Chapman (2011) o ERM permite às organizações:

- Alinhar o apetite e a estratégia de risco;
- Minimizar surpresas e perdas operacionais;
- Melhorar as decisões de resposta ao risco;
- Melhorar a eficácia e gestão de recursos da empresa;
- Identificar e gerenciar riscos entre empresas;
- Relacionar crescimento, risco e retorno;
- Racionalizar capital;
- Aproveite as oportunidades.

Contudo, não existe um processo de gestão de riscos que possa criar um ambiente livre de riscos.

Dada a importância da gestão de risco, atualmente existem várias metodologias para a sua avaliação, entre as quais se pode destacar a Gestão de Risco Empresarial, ERM, emitida pelo COSO que, segundo Martins & Morais (2013), é uma guia de implementação prática acessível a todas as entidades, que permite tratar eficazmente a incerteza dado que ajuda a enfrentar os risco e a atingir os objetivos, evitando surpresas, ou seja, é uma estrutura

integrada concebida para identificar, avaliar e medir ameaças e oportunidades, com grau de segurança razoável que podem impedir que os objetivos sejam alcançados.

2.2.3 Avaliação do risco

A avaliação de riscos permite perceber até que ponto os eventos potenciais podem afetar a realização dos objetivos definidos pelo órgão de gestão. Entende-se por um evento um incidente ou ocorrência de fontes internas ou externas que afetam a realização dos objetivos (COSO, 2004).

Segundo o COSO (2004), através do *Integrated Framework*, emitido em 2004, a avaliação do risco feita pela gestão resulta de uma análise de duas perspectivas: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Geralmente utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização.

Os riscos são avaliados com base nas suas características inerentes e residuais. Sendo o primeiro, o risco inerente, o risco que a organização terá de enfrentar na falta de medidas que o órgão de gestão possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. O segundo, o risco residual, aquele que ainda permanece após a resposta do órgão de gestão aos eventos. Desta forma, a avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes e, após o desenvolvimento das respostas a esses riscos, o órgão de gestão passará a considerar os riscos residuais.

A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento possa ocorrer, enquanto o impacto representa o seu efeito.

Definir quanta atenção deve ser dada a cada evento é uma tarefa difícil e desafiadora, sendo necessário uma análise racional e cuidada. Assim, para a avaliação do risco uma entidade pode utilizar técnicas qualitativas, quantitativas ou a combinação de ambas. As técnicas qualitativas não requerem uma quantificação, classificando-se em categorias, nomeadamente elevado, moderado ou baixo. As técnicas quantitativas traduzem-se em mais precisão, utilizadas em atividades mais complexas e sofisticadas e, normalmente, funcionam como complemento das técnicas qualitativas.

O COSO (2004) destaca como exemplos de técnicas de avaliação de risco quantitativas a avaliação comparativa (*benchmarking*), modelos probabilísticos com base em determinados pressupostos (dados históricos, horizontes temporais) e modelos não-

probabilísticos (suposições subjetivas). Para a avaliação do risco através de técnicas qualitativas pode-se utilizar entrevistas e seminários, recolhendo a opinião dos participantes.

Para avaliar os riscos é utilizado o horizonte de tempo, o qual tem que ser consistente com o horizonte temporal da estratégia e objetivos conexos da organização. Um exemplo ilustrativo, segundo COSO (2004), refere-se a uma empresa que opera na Califórnia que pode considerar como uma probabilidade alta o risco de um terramoto interromper as suas operações de negócio sem especificar um horizonte temporal. No entanto, se estabelecer um horizonte temporal como um prazo de dois anos, essa probabilidade é substancialmente inferior. Ou seja, ao estabelecer o horizonte temporal a entidade ganha maior conhecimento sobre o risco.

As estimativas de probabilidade de risco e o seu impacto, na maioria das vezes, são determinadas com base nos últimos eventos observáveis, já que fornecem uma base mais objetiva. Contudo, os dados externos podem ser úteis para uma melhor análise, como por exemplo, a comparação da margem de lucro da empresa com a margem de lucro média do setor de atividade onde a empresa se insere.

A National Patient Safety Agency elaborou um guia com a finalidade de auxiliar os gestores na implementação de um sistema integrado de avaliação de risco. A Figura 6 ilustra a matriz de risco que resulta da combinação entre a probabilidade e o impacto, onde, para a classificação do risco, foram definidas as seguintes pontuações:

- 1 – 3 Risco Baixo;
- 4 – 6 Risco Moderado;
- 8 – 12 Risco Alto;
- 15 – 25 Risco Extremo.

	Likelihood				
Consequence	1	2	3	4	5
	Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
5 Catastrophic	5	10	15	20	25
4 Major	4	8	12	16	20
3 Moderate	3	6	9	12	15
2 Minor	2	4	6	8	10
1 Negligible	1	2	3	4	5

Figura 6- Matriz de Risco

Fonte: National Patient Safety Agency (2008)

Segundo Deloitte (2012) as escalas para definir o impacto e a probabilidade devem conter critérios claros e ajustados para permitir uma diferenciação significativa para fins de classificação e priorização. As escalas habitualmente utilizadas possuem três, cinco ou dez níveis, sendo que as de cinco níveis incluem uma melhor dispersão comparativamente com as escalas de três níveis. As escalas de dez níveis implicam uma precisão demasiado elevada e pode não resultar num valor acrescentado tendo em conta o tempo despendido para a criação dos critérios.

A Figura 7 contempla escalas ilustrativas para a definição de critérios para o impacto, atribuindo às escalas uma numeração de 1 a 5, sendo que o 1 representa situações insignificantes e o 5 a acontecimentos extremos. Para além disso estão ainda definidos um conjunto de exemplos de critérios passíveis de ser adotados pelas empresas.

Rating	Descriptor	Definition
5	Extreme	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million or more³ International long-term negative media coverage; game-changing loss of market share Significant prosecution and fines, litigation including class actions, incarceration of leadership Significant injuries or fatalities to employees or third parties, such as customers or vendors Multiple senior leaders leave
4	Major	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million National long-term negative media coverage; significant loss of market share Report to regulator requiring major project for corrective action Limited in-patient care required for employees or third parties, such as customers or vendors Some senior managers leave, high turnover of experienced staff, not perceived as employer of choice
3	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million National short-term negative media coverage Report of breach to regulator with immediate correction to be implemented Out-patient medical treatment required for employees or third parties, such as customers or vendors Widespread staff morale problems and high turnover
2	Minor	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million Local reputational damage Reportable incident to regulator, no follow up No or minor injuries to employees or third parties, such as customers or vendors General staff morale problems and increase in turnover
1	Incidental	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss up to \$X million Local media attention quickly remedied Not reportable to regulator No injuries to employees or third parties, such as customers or vendors Isolated staff dissatisfaction

Figura 7 - Escala Ilustrativa do impacto

Fonte: Deloitte (2012)

A Figura 8 contempla escalas ilustrativas para a definição de critérios para a probabilidade, encontrando-se definido para a escala 1 acontecimentos raros e, para a escala 5, acontecimentos frequentes/quase certos.

Rating	Annual Frequency		Probability	
	Descriptor	Definition	Descriptor	Definition
5	Frequent	Up to once in 2 years or more	Almost certain	90% or greater chance of occurrence over life of asset or project
4	Likely	Once in 2 years up to once in 25 years	Likely	65% up to 90% chance of occurrence over life of asset or project
3	Possible	Once in 25 years up to once in 50 years	Possible	35% up to 65% chance of occurrence over life of asset or project
2	Unlikely	Once in 50 years up to once in 100 years	Unlikely	10% up to 35% chance of occurrence over life of asset or project
1	Rare	Once in 100 years or less	Rare	<10% chance of occurrence over life of asset or project

Figura 8 - Escala ilustrativa da probabilidade

Fonte: Deloitte (2012)

A criação de critérios deve ser ajustada a cada empresa atendendo à sua atividade, complexidade, tamanho e cultura organizacional.

Desta forma, quando se reconhece um risco com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo impacto, geralmente, este não requer muitas considerações, aceitando-se o risco. Por outro lado, um risco com elevada probabilidade de ocorrência e um impacto significativo induz num maior cuidado e atenção, tendo de se adotar medidas para controlar e mitigar o risco, como se observa na Figura 9.

I M P A C T	High	<u>Medium Risk</u>	<u>High Risk</u>
		Share	Mitigate & Control
		<u>Low Risk</u>	<u>Medium Risk</u>
	Low	Accept	Control
		PROBABILITY	
		Low	High

Figura 9 - Resposta ao Risco

Fonte: COSO (2004)

Importa ainda referir que a gestão do risco apenas permite garantir uma segurança razoável de que tais objetivos da empresa podem ser atingidos, sendo que uma segurança razoável não constitui uma segurança absoluta. Isto advém do facto de a gestão de riscos ser avaliada por pessoas, existindo a possibilidade de ocorrer um erro humano, como por exemplo uma informação incompleta que pode conduzir a uma tomada de decisão ou um juízo de valor menos correta. Para além disso, o facto de o risco pertencer ao futuro não é possível prevê-lo com segurança e a avaliação por parte

do órgão de gestão em relação aos custos e aos benefícios inerente pode não ser a mais adequada.

2.3 Sistemas ERP

Neste capítulo será enquadrado teoricamente o tópico correspondente aos Sistemas ERP, Enterprise Resource Planing, mais concretamente a sua evolução histórica, características, vantagens da sua utilização e as respetivas limitações quanto ao seu bom funcionamento.

Segundo Davenport (1998) um Sistema ERP é um conjunto de módulos cujo objetivo é integrar um *software* que lida com múltiplas funções dentro de uma organização e que geralmente incluem finanças, vendas e distribuição, gestão de materiais, produção e recursos humanos.

2.3.1 Evolução Histórica

Ao longo do século XX e XXI muitos foram os contributos para o desenvolvimento dos Sistemas ERP tal como se conhecem nos dias de hoje.

A Figura 10 ilustra a evolução desde a década de 60, referenciando 5 etapas marcantes, nomeadamente, *Inventory Control Packages*, *Manufacturing Requirement Planning*, *Manufacturing Resource Planning*, *Enterprise Resource Planning* e *Extended ERP*.

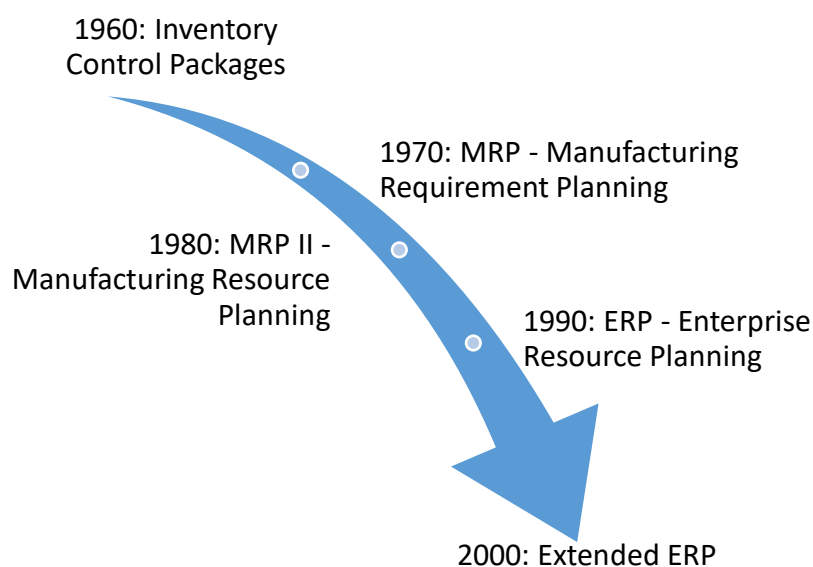


Figura 10 - Evolução do ERP

Fonte: Adaptado de Rashid, Hossain e Patrick (2002)

Nos anos 60, as estratégias organizacionais centravam-se no fabrico de produtos em grande quantidade para que os custos fossem minimizados e assumindo condições económicas estáveis. Desta forma, foi introduzido o *Inventory Control Packages* ajudando as empresas a planear e a controlar a produção (Jacobs & Weston, 2007).

Ainda que na década de 60 a ênfase fosse no controlo dos inventários, as empresas podiam dar-se ao luxo de manter produtos em armazém para satisfazer eventuais necessidades dos clientes, sem que isso afetasse a sua competitividade (Umble, Haft, & Umble, 2003).

Nos anos 70 verificou-se que as empresas tinham um elevado custo de manutenção de materiais em armazém, o que conduziu à necessidade de se repensar a gestão de *stocks* em função das necessidades de matéria-prima ou de produto acabado. Desta forma, surgiu o *Material Requirement Planning* (MRP), representando um grande passo no controlo de materiais necessários para a produção (Umble et al., 2003).

Segundo Wallace & Kremzar, (2001), o MRP utiliza uma equação de fabricação universal, isto é, responde às seguintes questões:

- O que vamos fazer? – Através de um cronograma-mestre;
- O que é preciso para fazê-lo? – Utilizando uma lista de materiais;
- O que temos? – Com o registo de inventário;
- O que precisamos de ter? – Identificar as necessidades futuras.

No início da década de 80, Oliver Wight, considerado na altura um gestor muito experiente, a nível mundial, na área da gestão da produção, referiu a necessidade de integrar a produção com o planeamento de inventário e controlo de outros recursos associados à produção, tais como as finanças e a distribuição. A este sistema chamou-se *Manufacturing Resource Planning II* (MRP II) (Mabert, 2007). Assim, o MRP evoluiu para MRP II acrescentando ao MRP as necessidades dos demais recursos de produção, como mão-de-obra, máquinas e centros de trabalho (Haberkorn, 1999).

O nome era bem escolhido, dado que representava uma continuidade do MRP, baseado na extensão dos conceitos aplicados ao desenvolvimento de um Sistema MRP para a gestão de toda a organização (Wortmann, 1998).

As estratégias de fabricação centravam-se na melhoria dos processos de controlo e de produção projetando-se a nível mundial, centrando-se na redução de custos (Jacobs & Weston, 2007).

Segundo Rashid, Hossain, & Patrick (2002) o MRP II focaliza-se na otimização dos processos de mão-de-obra ao sincronizar os materiais com as necessidades de produção.

Segundo Moura (2006), na década de 90, o termo ERP foi popularizado pela Gartner Group, sendo também designado por *Enterprise Systems*, tratando-se da utilização de um pacote de *software* modular para apoio à gestão integrada das organizações, nas diferentes fases de negócio através de vários recursos, facilitando as relações de negócio internamente e externamente.

O Sistema ERP fica marcado pela propagação da arquitetura cliente/servidor, ou seja, múltiplos computadores ligados a um servidor (Jacobs & Weston, 2007).

Segundo Wortmann (1998) os Sistemas ERP tiveram uma importância e rápido crescimento devido, essencialmente, ao facto de se basearem na normalização de processos, tornando-os mais eficientes, podendo assim ser utilizado nas mais diversas indústrias.

O principal objetivo destes sistemas consistia em planear e controlar todos os recursos de uma empresa industrial – produção, engenharia, marketing, finanças e recursos humanos (Rashid et al., 2002).

Também Carton & Adam (2010) referem que o ERP surge com o intuito de melhorar o controlo da organização para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, otimizando, concomitantemente, a utilização dos recursos disponíveis.

Segundo Møller (2004) no ano de 2000 foi introduzido pela primeira vez, pela *Gartner Group*, o *Extended Enterprise Resource Planning* (ERP II) no sentido de incorporar as novas extensões nos Sistemas ERP.

A principal diferença entre os Sistemas ERP e ERP II consiste no facto do primeiro ser orientado para as funções internas da organização, enquanto o Sistema ERP II preocupa-se com a organização e a sua envolvente, procurando interligar todos os parceiros de negócio (Wang, Hoon, & Nah, 2001).

Segundo Elragal & Haddara (2012) o futuro do ERP passa pela integração das *social networks*, *cloud computing*, *Enterprise 2.0* e *Decision 2.0*. O ERP associado a *social networks* permitirá a implementações mais rápidas, maior rentabilidade e investimentos

mais baixos. A *cloud computing* obriga a que o fornecedor do *software* se responsabilize por disponibilizar toda a estrutura, sendo que o cliente acede ao *software* através da ligação à Internet. O *Enterprise 2.0* é definido com um *software* que irá permitir que os *Stakeholders* se conectem, encontrem e colaborem e que todas as contribuições e interações sejam transparentes e visíveis para todos os colaboradores dentro da empresa para aprimorarem a utilização do Sistema ERP. O *Decision 2.0* é uma nova tendência na tomada de decisões, envolvendo um conjunto de pessoas por forma a aumentar a inteligência do Sistema ERP e das decisões que irão ser transmitidas ao órgão de gestão.

2.3.2 Caraterísticas de um Sistema ERP

Segundo uma pesquisa publicada pela Deloitte (1998), define o sistema ERP como um pacote de *software* de negócios que permite a uma empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos, compartilhar práticas e dados comuns através de todos os seus setores além de produzir e aceder a informações em tempo real. Esta definição também é corroborada por Rashid et al. (2002) realçando ainda a facilidade de integração entre os diferentes módulos, permitindo coerência e consistência no fluxo de informação.

De acordo com Wallace & Kremzar (2001), o ERP pode ser definido como um conjunto de ferramentas de gestão de toda a empresa que equilibra a procura e a oferta, e que permite ligar os clientes e os fornecedores, utilizando processos de gestão para as tomadas de decisão, proporcionando uma perfeita integração entre os departamentos de vendas, marketing, produção, logística, compras, finanças, desenvolvimento de novos produtos e recursos humanos.

Para Kazalac, Hanic, & Celjo (2011), o objetivo principal do ERP é a utilização de uma única base de dados para ligar todas as unidades da organização, ajudando a gestão a aceder rapidamente ao estado de cada parte da organização e do processo envolvente.

Pang (2001) defende que um Sistema ERP integra todos os departamentos e funções de uma organização num único sistema informático e, assim sendo, os departamentos não necessitam de estabelecer ligações a diferentes sistemas e não dependem de outras pessoas e/ou departamentos para obterem respostas, pois toda a organização utiliza os mesmos dados, ficando a informação imediatamente disponível para o utilizador, quando este dela necessite.

Conforme Davenport (1998) o ERP possui um servidor, no qual todos os módulos do sistema armazenam e acessam os dados e informações da entidade, sendo que cada módulo tem acesso aos dados pertinentes ao seu processo. Para além disso, aquando da atualização da informação, todos os módulos ficarão também atualizados.

De acordo com Davenport (1998), a estrutura típica de um Sistema ERP pode ser representada de acordo com a Figura 11, onde o grande foco do Sistema ERP é a existência de uma única base de dados que agrega todos os dados de todos os módulos do sistema. Cada módulo suporta uma área funcional da empresa, sendo que os colaboradores e os gestores/acionistas operam e obtêm informação respeitante a todo o Sistema ERP, incluindo informação de clientes e de fornecedores.

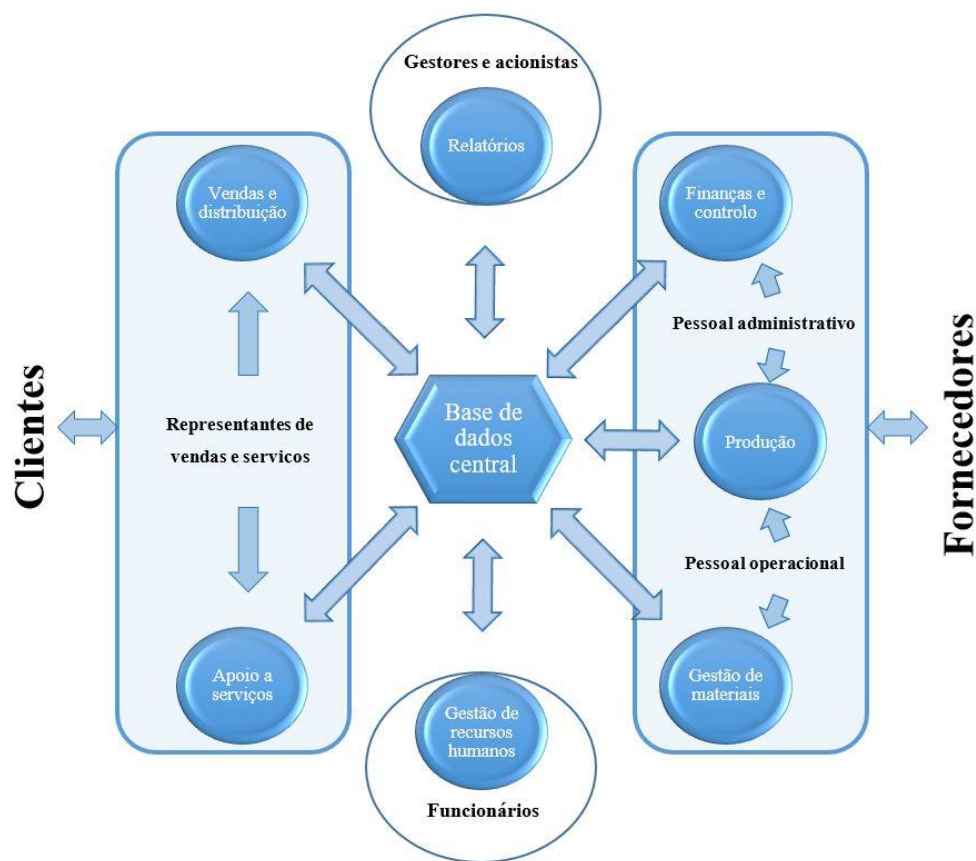


Figura 11 - Estrutura Sistema ERP

Fonte: Davenport, 1998

2.3.3 Vantagens de Utilização

Quer seja um processo financeiro, de gestão ou operacional, quer envolva atividades internas ou externas, um Sistema ERP contribui de forma significativa para a melhoria da competitividade do negócio (Davenport, 2000).

Segundo Bancroft, Sprengel, & Seip (1998) e Pang (2001), o Sistema ERP permite a integração dos vários módulos, tendo uma vasta cobertura funcional propiciada por um único sistema de informação para toda a organização, e uma uniformização dos processos da organização formando um conjunto de vantagens que proporciona à organização uma melhor eficiência.

Segundo Shang & Seddon (2002) os benefícios esperados pela implementação de um Sistema ERP podem se dividir em cinco dimensões, sendo elas:

- Benefícios Operacionais – no dia-a-dia existem atividades que envolvem a aquisição e o consumo de recursos sendo que se pode automatizar e racionalizar atividades diárias e rotineiras, reduzindo ou eliminando a intervenção humana. Assim, pode-se obter a redução de custos, a redução dos ciclos de tempo, o aumento da produtividade e a melhoria do serviço ao cliente;
- Benefício de Gestão – através da centralização de todos os dados numa única base de dados e recursos integrados de análise é possível obter benefícios para uma melhor tomada de decisão e planeamento da gestão. Desta forma, a disponibilidade de toda a informação em tempo real permite um melhor e mais adequado controlo de todas as atividades e departamentos da organização;
- Benefícios Estratégicos – tendo em conta a versatilidade dos Sistemas ERP, que têm capacidade de integração interna e externa, as empresas acabam por beneficiar de uma integração de toda a cadeia de valor, permitindo mais facilmente o crescimento de negócio, a criação de alianças, redução de custos e aumentar a inovação;
- Benefícios de Infraestrutura – os Sistemas ERP representam um investimento significativo dos recursos de uma empresa e, tendo em conta sua arquitetura, permite a redução de custos e uma maior e mais rápida capacidade de implementação de novos módulos, tornando também flexível para futuras mudanças;
- Benefícios Organizacionais – tendo em conta a capacidade de integração dos dados e a informação obtida para a tomada de decisão, os Sistemas ERP proporcionam uma melhoria na comunicação organizacional, o que facilita uma visão comum da organização e uma maior uniformização dos métodos de trabalho dos colaboradores.

Segundo Themistocleous (2002), a integração dos processos é necessária para apoiar a coordenação, sobrevivência e o crescimento a longo prazo, sendo que essa integração permite a automatização dos processos, e reduz as tarefas manuais, e a redundância de dados.

Davenport (2000) menciona que a globalização permite um crescimento das organizações, obrigando à uniformização de sistemas para uma rápida tomada de decisão por parte das empresas.

A obtenção de bons resultados acaba por ser o grande foco dos gestores de uma empresa, sendo que os sistemas ERP são considerados como uma ferramenta essencial para ajudar a alcançar esse objetivo.

2.3.4 Limitações da utilização do Sistema ERP

Ainda que o Sistema ERP tenha um grande reconhecimento quando implementado numa empresa, por vezes, também são dirigidas algumas críticas, quer numa perspetiva técnica, quer numa perspetiva de negócio (Davenport, 2000).

Segundo Themistocleous, Irani, Keefe, & Paul (2001) pelo facto de muitos colaboradores resistirem à mudança da implementação de um Sistema ERP acaba-se por não se usufruir de todas as funcionalidades do Sistema levando a que seja instalado de uma forma *standard* não sendo devidamente parametrizado por falta de *feedback* dos utilizadores. Outras limitações mencionadas pelos autores são a complexidade de implementação, problemas com a integração e personalização e, ainda, o facto de ser dispendioso e requerer um longo período de tempo para uma correta implementação.

De acordo com Lee, Siau, & Hong (2003) a atitude e o comportamento dos utilizadores do Sistema ERP é crucial para o sucesso de integração do mesmo pois, para que se consiga alcançar o máximo benefício que o Sistema ERP oferece, é necessário que os colaboradores estejam dispostos a utilizar as novas funcionalidades, dando *feedback* para uma melhoria continua.

Segundo Sumner (1999) as causas que podem levar ao insucesso do ERP dividem-se em doze categorias:

- Falha de recursos – Conflito entre pessoas devido à falta de assistência para a implementação do Sistema ERP;
- Falha de requisitos – Requisitos pouco especificados;

- Falha de objetivos – Objetivos pouco delineados pela gerência;
- Falhas técnicas – Estrutura e parametrização do *software* inadequada;
- Falha de comunicação dos usuários – Falha de comunicação com os utilizadores do sistema;
- Falha organizacional – Estrutura organizacional pobre, falta de liderança ou controlo excessivo;
- Falhas tecnológicas – Falha de *hardware/software* para atender às exigências do sistema;
- Falhas de tamanho – Quando os projetos são demasiado grandes a empresa pode não ter capacidade para alcançar e ultrapassar essa complexidade;
- Falha na gestão de pessoas – Resistência à mudança por parte dos colaboradores;
- Falhas de metodologia – Executam as atividades desnecessárias, deixando por executar as atividades cruciais;
- Falhas de planeamento e controlo – Gestão inadequada e falha de monitorização;
- Falhas de personalidade – Falhas originadas pelo confronto entre colaboradores.

2.4 Gestão do Inventário em armazém

2.4.1 Receção de Mercadorias

Segundo o §6 da International Accounting Standard 2 (IAS) os Inventários “*são ativos: detidos para venda no decurso da atividade empresarial, no processo de produção para essa venda ou na forma de materiais consumíveis a serem aplicados no processo de produção ou na prestação de serviços*”.

Os inventários representam um investimento muito expressivo e dispendioso em grande parte das organizações, pelo que uma eficiente gestão do inventário tem grande influência no sucesso da empresa, permitindo proporcionar melhorias consideráveis no *cash-flow* e no Resultado Operacional. A falta de acompanhamento e compreensão do papel dos inventários, bem como da sua gestão, pode conduzir a insatisfações do cliente, dado que o cliente pode até não voltar se a empresa não tiver a mercadoria em tempo oportuno, bem como aumento dos custos inerentes, pois pode-se comprar mercadoria que já exista em *stock* no armazém.

Segundo Fleury, Wanke, & Figueiredo (2000) os *stocks* representam um valor muito significativo para as empresas e é comum a ocorrência de perdas derivado dos bens passarem a data de validade, de roubos e fraudes.

A gestão eficiente do inventário, deve ser capaz de reduzir situações de excessos ou ruturas de *stock*, prevenir devoluções, ter em conta a previsão de procura e dar resposta imediata aos clientes.

A logística, segundo Moura, Rezende, & Gasnier, (2004) consiste numa parte do processo da cadeia de abastecimento de uma empresa que tem o intuito de planear, implementar e controlar o fluxo e os *stocks* de forma eficaz e eficiente com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

A cadeia de abastecimento consiste num processo no qual se destacam três etapas principais, nomeadamente a receção de mercadorias, armazenamento (transferência e arrumação) e a expedição após receção, como referem Queirolo, Tonelli, Schenone, Nan, & Zunino (2002).

Baker & Canessa (2009) mencionam que o armazém desempenha um papel fulcral no sucesso ou insucesso da cadeia de abastecimento de uma empresa.

A Figura 12, a seguir representada, sintetiza as etapas envolvidas no processo da cadeia de abastecimento (inventário) de numa organização.



Figura 12 - Processo de Inventário

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Stock & Lambert (2001) a armazenagem contempla três funções essenciais: movimentação, armazenamento e transferência de informação, como se pode observar com a Figura 13.

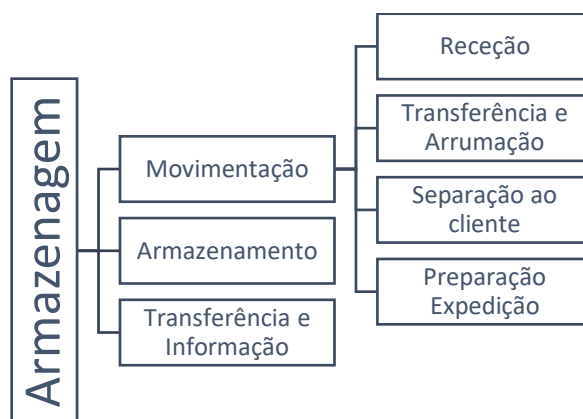


Figura 13 - Funções da Armazenagem

Fonte: Elaboração Própria

A função de movimentação tem sido uma das funções com um aumento de importância considerável por parte dos gestores. Este crescimento deve-se ao referido já anteriormente, isto é, o aumento da vantagem competitiva entre as empresas, aumento esse que passa pela correta gestão do seu inventário. Os mesmos autores referem que a função de movimentação pode ser dividida pelas seguintes atividades:

- Receção;
- Transferência e arrumação;
- Separação de encomendas dos clientes;
- Preparação e expedição.

A atividade de receção de mercadorias engloba o descarregamento dos materiais quando chegam ao armazém; a sua inspeção, tanto quantitativa como qualitativa, perante os documentos de suporte e, a atualização dos dados dos inventários no sistema de informação da organização.

Segundo Costa (2010) um dos primeiros aspetos a ter em conta aquando da receção de uma encomenda na empresa consiste em proceder à contagem dos bens e confrontar com a guia de remessa. Esta tarefa deve ser realizada pelo responsável da receção das mercadorias.

No caso de haver coincidência entre as quantidades contadas e as mencionadas na guia de remessa e estando, também, validada a qualidade dos bens, o responsável pode assinar o talão destacável da respetiva guia.

De acordo com Costa (2010), após a receção de mercadorias deve ser emitida uma guia de receção que deve contemplar a discriminação dos artigos, as quantidades, bem como

fazer referência ao número de ordem de compra e da guia de remessa. Ressalva-se que a emissão da referida guia apenas fará sentido quando existe segregação total entre a secção de receção e o armazém. No caso de estar diretamente ligada ao próprio armazém, a guia de receção é substituída pela própria guia de remessa.

Segundo Frazelle (2002) a receção de mercadorias deve ser documentada para servir de evidência do controlo interno físico e contabilístico de inventários.

A atividade de transferência e arrumação das mercadorias reflete a deslocação dos materiais rececionados, de acordo com o estipulado no pedido de compra, para os locais de armazenamento definidos pela organização.

Existem vários métodos de armazenamento sugeridos por diversos autores, nomeadamente o método da localização com base na rotatividade dos produtos, o método da localização com base em classes dos produtos, o método de localização fixa e localização aleatória.

O método de localização fixa baseia-se numa localização própria para as mercadorias. A localização pode ser previamente definida pela organização com base em critérios como a rotatividade dos produtos, o volume, o peso, entre outros. Quanto ao método de localização aleatória, este é caracterizado por se atribuir uma localização aleatória no momento da receção dos produtos Carvalho (2012).

Tal como todos os métodos, cada um destes apresenta as suas vantagens e desvantagens. Segundo o autor, o método de localização fixa é um método simples mas que apresenta como desvantagem o facto de ser estático, isto é, existe uma barreira sempre que existir necessidade de aumentar o espaço das referências provenientes do aumento de *stock*. Já o segundo método, a localização aleatória, apresenta como desvantagem a manutenção e atualização constante de registos detalhados das localizações e das quantidades e, como principal vantagem destaca-se o fato de haver um aproveitamento do espaço do armazém.

O método da localização com base na rotatividade dos produtos consiste em colocar os produtos mais vendidos em locais mais acessíveis do armazém. A desvantagem deste método passa pela perda de flexibilidade e consequente perda de eficiência que se verifica quando as taxas de procura variam constantemente. Torna-se pois necessário uma constante reordenação dos produtos no armazém (Koster, Le-duc, & Roodbergen 2007).

Petersen, Aase, & Heiser (2004) mencionam que o método de localização por classe de produtos consiste em agrupar os produtos em classes. Isto é, as classes com uma movimentação mais rápida devem refletir 15% dos produtos em *stock* e esses contribuam cerca de 85% das vendas. A cada classe é atribuída uma área específica do armazém e, dentro dessa área, a localização de cada produto é atribuída aleatoriamente.

A atividade de separação dos produtos ou *picking* tem por base as encomendas dos clientes. Segundo Carvalho (2012), esta é uma atividade com maior movimentação e implica reorganizar os produtos consoante os pedidos dos clientes, na quantidade, podendo-se afirmar que é na atividade de *picking* que verdadeiramente começa o serviço ao cliente, o que confere a esta atividade uma grande atenção.

Segundo o autor, existem diversos métodos para a realização do *picking*, nomeadamente, *picking* por encomenda, *picking* por linha, *picking* por grupo de encomendas e *picking* por zona.

A atividade de preparação e expedição consiste na colocação das mercadorias em embalagens, que podem ser caixas, paletes ou outro tipo de contentores e a colocação das embalagens na zona de embarque para o seu posterior envio ao cliente.

Outra função do armazém é a de armazenagem, a qual se pode subdividir em duas vertentes: a armazenagem propriamente dita, onde se inclui o manuseamento de materiais realizado nas instalações de armazenagem, e a outra, a da gestão e controlo de *stocks*. Esta última consiste em determinar o ponto crítico de *stocks*, determinar os locais de carga e descarga, a localização e gestão dos armazéns (Stock & Lambert 2001).

A função de transferência de informação acontece simultaneamente às funções anteriores pois, para uma correta gestão do armazém, é crucial a obtenção de informação correta e em tempo útil, nomeadamente em relação aos níveis de *stocks*, número de produtos que passam pelo armazém, localização dos produtos, chegada e expedição de produtos e utilização do espaço do armazém.

Em suma, na gestão do armazém está subjacente a gestão das mercadorias, a gestão administrativa e a gestão económica. A primeira, gestão das mercadorias, inclui tarefas de receção, conferência, armazenamento e entrega dos materiais. A gestão administrativa consiste em processar e analisar os documentos relacionados com a localização e quantificação de *stocks*, tarefa que deve ser desempenhada por um

responsável nomeado pela organização. Por fim, a gestão económica preocupa-se em determinar as quantidades a adquirir e a sua gestão, de modo a evitar ruturas ou excessos de *stocks* em armazém.

Com a crescente importância da Gestão da Cadeia de Abastecimento e alteração do seu paradigma em torno da competitividade das organizações, a sua gestão torna-se cada vez mais eficiente devido, em grande parte, à existência de *software*, como é o caso dos Sistemas ERP, que suportam desde as funções de compra de bens até ao momento de entrega dos mesmos ao cliente, acompanhando, assim, todo o processo de logística.

O Sistema ERP permite diminuir trabalhos duplicados e aumentar a eficiência no registo das informações, desde que utilizado de forma adequada, pois permitem a total integração dos processos de negócio e eliminar barreiras organizacionais.

O Sistema ERP, quando utilizado de forma adequada, permite assegurar as condições para uma gestão do inventário, pois garante a integração de todos os processos, nomeadamente os processos de compra, *stock* e inventário, vendas e existências físicas, para que os mesmos estejam consistentes com a contabilidade.

Em suma, o Sistema ERP auxilia a empresa a criar vantagens competitivas e na tomada de decisão, pois proporcionam informações relativas aos processos operacionais, administrativos e de gestão da empresa em tempo útil.

3 Metodologia

Segundo Gil (2002), as pesquisas são classificadas de acordo com os principais objetivos do trabalho.

Tendo em conta os objetivos deste projeto, utilizou-se a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito através, de por exemplo, um levantamento bibliográfico, já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal o levantamento de dados para posteriormente serem analisados e interpretados, utilizando-se para o efeito, por exemplo, questionários e observações.

Quanto à análise de dados, segundo Baptista e Sousa (2011), pode ser quantitativa ou qualitativa.

A análise utilizada no presente projeto é a qualitativa que, segundo Baptista e Sousa (2011), se caracteriza pela compreensão dos problemas, dos comportamentos, atitudes ou valores das pessoas, não dando relevância à dimensão da amostra, validação e a fiabilidade dos instrumentos, tal como se verifica com a investigação quantitativa. Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, dado que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

Segundo as mesmas autoras, Baptista e Sousa (2011), a investigação qualitativa tem por base as seguintes características:

- Interesse no próprio processo de investigação e não apenas nos resultados;
- O investigador desenvolve um papel fundamental na recolha de dados, pois está em causa a viabilidade e fiabilidade dos dados;
- O investigador mostra grande sensibilidade tendo em conta o contexto da investigação;
- A investigação é indutiva dado que o investigador desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir dos padrões dos dados recolhidos;
- A investigação é descritiva, ou seja, produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e de observação.

Para a recolha de dados utilizou-se o questionário, feito à gerência, com o objetivo de se obter informações sobre o processo de receção de mercadorias. Foi utilizado também o método de observação, aquando do acompanhamento do processo de receção de

mercadorias. Realizaram-se, ainda, diversas reuniões com a Gerência para analisar e avaliar os procedimentos e mecanismos de CI e de gestão de risco da organização na área recepção de mercadorias.

4 Gestão de Risco na receção de mercadorias e o uso de um Sistema Integrado de Gestão

4.1 Identificação da empresa

A Empresa abordada neste projeto é uma Empresa familiar, constituída na década de 80, encontrando-se sediada na zona centro, tendo como objeto social o comércio por grosso e a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis.

Nos últimos anos, têm existido alterações significativas neste ramo de atividade: por um lado, a concorrência tem aumentado substancialmente na região onde a Empresa se encontra sediada, por outro, a constante alteração da legislação em termos fiscais para o reforço do combate à economia paralela e à fraude e evasão fiscais, como por exemplo a comunicação dos inventários anualmente. Para acompanhar todas as mudanças da atualidade, a Empresa, em 2015, procedeu a uma reestruturação que originou à alteração dos sócios e da gerência tendo estes sido substituídos por membros mais jovens da família.

Desde então, a atual Gerência propôs-se a iniciar uma mudança substancial na Empresa, passando, nomeadamente, por um melhor aproveitamento do espaço, organização do local de trabalho e dos locais onde a mercadoria se encontra arrumada, criação de procedimentos para determinadas tarefas, atualização do Sistema ERP e formação constante dos colaboradores.

Atualmente, a Empresa conta com 8 colaboradores, um volume de negócios no montante de cerca de 970.000 Euros e 850.000 Euros e um total do ativo de cerca de 528.000 Euros e 508.000 Euros, em 2015 e 2016 respetivamente, enquadrando-se assim numa Pequena Empresa, prevendo-se que no presente ano de 2017 atinja aproximadamente 1.000.000 Euros. Os seus principais clientes são empresas da região, nomeadamente oficinas de reparação de automóveis.

Tendo em conta o interesse dos atuais Sócios e Gerência em ultrapassar os pontos fracos, falhas detetadas e melhorar processos, e dado o inventário representar um valor muito expressivo no total do Balanço, cerca de 169.000 Euros (32%) e 167.000 Euros (33%), em 2015 e 2016 respetivamente, onde se têm apercebido, aquando do encerramento de contas, que existem erros que consideram ser desnecessários, decidiu-se então fazer uma análise aos procedimentos por forma a minimizar o impacto inerente ao inventário. Considerando que a receção de mercadorias é a primeira fase da cadeia de

abastecimento, é importante analisar a possível origem de erros de inventário desde o primeiro momento em que as mercadorias chegam à Empresa.

4.2 Sistema utilizado pela empresa

O Sistema Integrado de Gestão utilizado pela Empresa designa-se “Eticadata ERP v17”, foi desenvolvido e comercializado pela Eticadata, encontrando-se implementado na Empresa desde o ano de 2004, tendo sido atualizado ao longo dos anos.

A Eticadata, fundada em 1990, operando na área de desenvolvimento de soluções que vão ao encontro das necessidades do mercado de forma inovadora, sendo que cada vez mais existem uma ampla diversidade de módulos que se podem adicionar ao Sistema ERP base, por forma satisfazer as finalidades dos negócios das empresas.

O módulo abordado e destacado no trabalho é o módulo da Gestão Comercial, mais concretamente as funcionalidades de compras e *stocks*, sendo uma ferramenta de gestão que permite controlar todo o departamento comercial de forma rápida e simples, pois engloba todos os processos e documentos relacionados com os clientes e fornecedores, nomeadamente contatos, guias, faturas e encomendas.

Relativamente às compras, aquando da introdução dos dados no Sistema ERP, o *software* foi parametrizado para a necessidade de serem introduzidos elementos importantes e obrigatórios, tais como o tipo, o número e a data de documento que está a dar origem, o fornecedor, a condição de pagamento, data de lançamento e a data de vencimento. Após estes primeiros dados estarem devidamente introduzidos, terão de ser inseridos os códigos dos artigos. Estes artigos devem ser, ou estar, criados previamente no Sistema ERP com os dados que lhes correspondem por forma a ser um “bilhete de identidade” do produto, contemplando toda a informação sobre esse artigo, nomeadamente o código, o código de barras, o código interno, a descrição, a categoria, datas das últimas compras, vendas e atualizações, unidade do produto, movimentos de *stock* e localização.

O módulo de Gestão Comercial possibilita também o controlo de *stock*, nomeadamente a gestão de *stock* por localização, a introdução de movimentos de *stock* totalmente configuráveis, tais como inventários, entradas e saídas e, ainda, a escolha do sistema de inventário adotado pela empresa.

A atual Gerência, desde que assumiu as suas funções, procurou desde então otimizar o *software* existente por forma a obter dados de forma fidedigna tendo em conta os dados introduzidos ao longo do ciclo operacional.

Atualmente, no âmbito do processo de recepção de mercadorias, o Sistema ERP é utilizado para a introdução dos dados dos documentos de compras, sendo essencial que sejam registadas de forma completa e fidedigna, para posteriormente todas as análises de dados e restantes fases do ciclo operacional não contemplem erros daí originados.

4.3 A recepção de mercadorias

Embora a empresa possua experiência no ramo, o seu CI e Gestão de Riscos é totalmente informal, nomeadamente no que diz respeito ao processo de recepção de mercadorias.

Antes de se iniciar o processo de identificação de riscos, será necessário descrever as atividades desenvolvidas durante o processo de recepção de mercadorias levadas a cabo pela Empresa. Desta forma, elaborou-se um questionário (Apêndice 1) e acompanhou-se três processos de recepção de mercadorias para proceder ao levantamento dos procedimentos adotados durante esse processo.

O processo de recepção de mercadorias executado pela Empresa conta com a combinação de trabalho entre dois colaboradores responsáveis por forma a se tentar garantir um maior controlo nessa área. No entanto, apesar de existirem procedimentos para a realização das tarefas, estes apenas são comunicados verbalmente, não estando documentados.

Antes de mais, salienta-se que o documento que acompanha as encomendas que chegam à Empresa é sempre a Fatura.

O processo em causa (Figura 14) inicia-se com a chegada das encomendas à Empresa por via das transportadoras. As encomendas são descarregadas no local de descarga estabelecido pela Empresa e, nesse momento, são verificadas exteriormente, em conjunto com o colaborador da transportadora, para salvaguardar eventuais danos visíveis que tenham que ser reportados de imediato.

Posteriormente, o colaborador da Empresa leva as encomendas para o local onde é efetuada a conferência qualitativa e quantitativa das mercadorias e onde serão, também, registadas no Sistema ERP.

A conferência quantitativa é realizada tendo por base o documento de compra. Neste procedimento, o colaborador confronta os dados do documento de compra com as mercadorias recebidas. Simultaneamente é efetuada a conferência qualitativa das mercadorias a fim de se verificar se existe, exteriormente, algum dano.

No caso de ser encontrada alguma divergência nas conferências efetuadas, o colaborador comunica à Gerência o sucedido para que esta possa solucionar o problema.

Caso não se encontre qualquer divergência, ou, no caso de ter existido, já tenha sido solucionada pela Gerência, outro colaborador procede ao registo dos dados do documento de compra no Sistema ERP.

Para o registo do documento de compra no Sistema ERP, o colaborador responsável insere os seguintes dados:

- Tipo de documento de compra;
- N.º do documento de compra;
- Nome do fornecedor;
- Data de documento;
- Data de vencimento do documento;
- Código dos artigos;
- Quantidades compradas por artigo;
- Preço unitário por artigo;
- Percentagem de desconto atribuído.

No momento em que o colaborador insere o código do artigo, o Sistema ERP assume automaticamente o último valor e desconto praticado para com a Empresa por esse fornecedor já identificado anteriormente, devendo apenas conferir se o preço unitário e a percentagem de desconto se mantêm para o documento que o colaborador está a registar.

No final, por forma a dissipar eventuais erros, confere-se os totais do documento de compra com os totais dos dados introduzidos no Sistema ERP.

Segue-se a impressão das etiquetas correspondentes aos dados introduzidos para serem coladas nas respetivas mercadorias.

No processo de colagem das etiquetas, todas as mercadorias terão de ficar com etiqueta colada, assim como todas as etiquetas terão de ter correspondência a uma mercadoria. No caso de haver mercadorias sem etiquetas e/ou faltarem ou sobrarem etiquetas, o colaborador terá de verificar os documentos de compra e os registos no Sistema ERP por forma a apurar o eventual erro. Se o erro derivar dos dados introduzidos no Sistema ERP, o colaborador corrige e imprime as etiquetas necessárias. No caso do erro se reportar ao documento de compra, é comunicado à Gerência para solucionar o problema junto do fornecedor.

Após a colagem das etiquetas estar concluída, o mesmo colaborador arruma as mercadorias no local que lhes é destinado. O método de armazenamento adotado pela empresa é o de localização fixa dado que o local onde as mercadorias se encontram armazenadas está previamente definido pela Gerência, sendo que existe a preocupação de armazenar no início do armazém as mercadorias cujo o valor unitário é mais baixo, dada a possibilidade de acesso facilitado por parte dos clientes, ainda que exista uma distância considerável, 5 a 6 metros, entre a possível zona de acesso por parte dos clientes e a zona onde a mercadoria começa a ser armazenada.

Por forma a esquematizar o processo, elaborou-se o fluxograma representado na Figura 14.

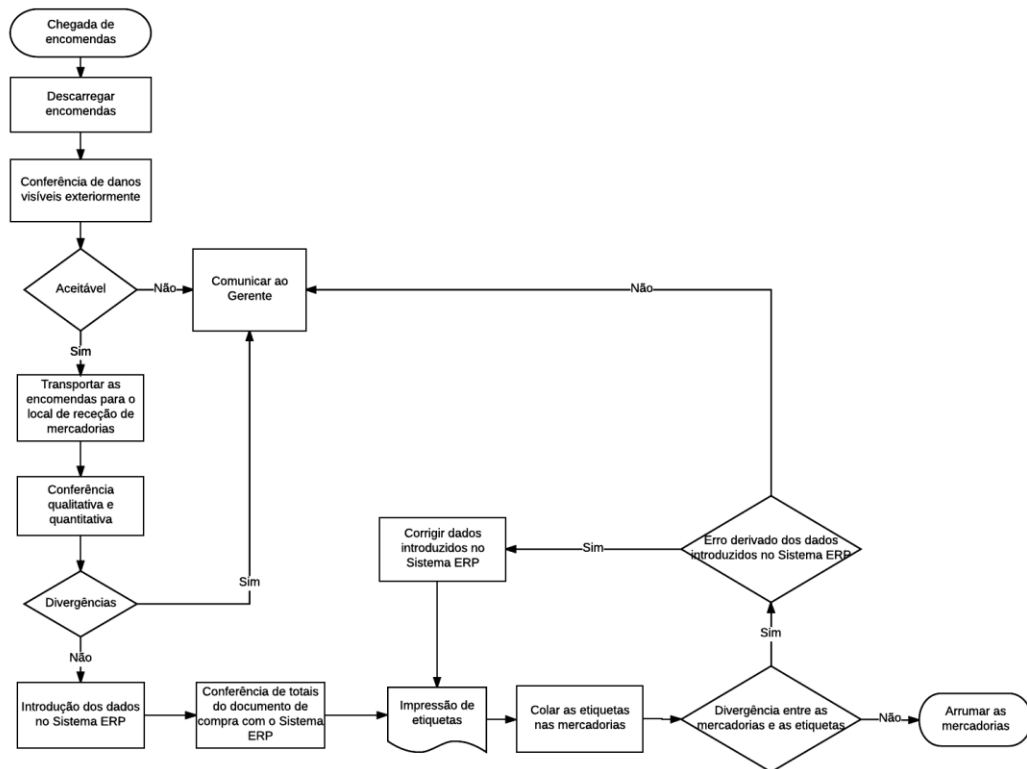


Figura 14 - Fluxograma do Processo de Recepção de Mercadorias

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a revisão da literatura elaborada, verifica-se que durante o processo de receção de mercadorias efetuado pela Empresa é possível que existam falhas no CI, nomeadamente a inexistência de procedimentos documentados, de evidência nos documentos de que os dados foram conferidos pelos colaboradores responsáveis e da não atribuição de uma localização às mercadorias aquando do registo no Sistema ERP. Por outro lado, existem procedimentos que a Empresa realiza, mas que, no entanto, podem não ser os mais eficazes, tais como a segregação de funções, o método de conferência das mercadorias, o registo completo e fidedigno da totalidade das mercadorias rececionadas no Sistema ERP e o método de comunicação utilizado.

Para uma melhor análise e, com base no questionário executado à Gerência da Empresa, procedeu-se à elaboração de uma *check-list* para acompanhamento do processo de receção de mercadorias *in loco*, com o intuito de avaliar/validar as respostas obtidas com o questionário e o que é efetivamente executado pelos colaboradores durante o processo de receção de mercadorias.

Assim, acompanhou-se três processos de receção de mercadorias, em dias diferentes, sendo eles 13 e 27 de julho e 21 de agosto de 2017 (Apêndices 2, 3 e 4). Com estas observações pôde-se constatar que os procedimentos executados vão ao encontro do que consta no questionário elaborado à Empresa, à exceção da observação do dia 21 de agosto de 2017. Neste caso, o colaborador responsável pela introdução dos dados no Sistema ERP e armazenamento das mercadorias em armazém encontrava-se de férias, deixando assim de existir segregação de funções, sendo o procedimento executado apenas pelo outro colaborador responsável pela receção de mercadorias.

4.4 A avaliação de risco no processo de receção de mercadorias

Numa primeira fase, procedeu-se à identificação dos procedimentos nos quais a Empresa assume a existência de controlo, como por exemplo a existência de segregação de funções, sendo que um colaborador está responsável pela conferência das mercadorias e outro colaborador por introduzir no Sistema ERP os dados dos documentos de compra, imprimir e colar as etiquetas nas mercadorias e armazenar as mercadorias nos respetivos locais. A Figura 15 enumera os procedimentos identificados pela Empresa onde existe controlo.

Procedimentos em que existe controlo por parte da Empresa		
Todas as receções são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna		
Trigger	Riscos	Impacto
Receção de Mercadorias sem registo no Sistema ERP	Roubo, Fraude	Tomada de decisão com base em dados incorretos Diferenças de Inventário Perdas Financeiras
	Conflito com fornecedores	
	Perda de controlo sobre os inventários	
	Perda de controlo de c/c de fornecedores	
	Aumento do custo de <i>Stock</i>	
	Redução da Margem de Lucro	
	Tomada de decisão de gestão incorreta	
Todas as comunicações e procedimentos, são formalizados, comunicados, distribuídos e do conhecimento dos destinatários		
Trigger	Riscos	Impacto
Ausência e/ou Desconhecimento de Políticas, Normas e Procedimentos para a Receção de Mercadorias	Roubo, Fraude	Conflito entre colaboradores e gerência Perdas Financeiras
	Conflito com fornecedores	
	Perda de controlo sobre os inventários	
	Perda de controlo de c/c de fornecedores	
	Aumento do custo de <i>Stock</i>	
	Redução da Margem de Lucro	
	Aumento da quebra	
Redução de Rentabilidade e Qualidade		
As atividades de risco na receção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos		
Trigger	Riscos	Impacto
Ausência de segregação de funções entre a contagem das mercadorias rececionadas, a conferência das mercadorias em receção e a stockagem da mercadoria em armazém	Roubo, Fraude	Diferenças de Inventário Roubo de mercadorias Perdas Financeiras
	Aumento do custo em compras	
	Aumento do conflito com Fornecedores	
	Perda de controlo sobre os inventários	
	Redução da Margem de Lucro	
	Aumento do Erro	
Todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento		
Trigger	Riscos	Impacto
Ausência de conferência das Mercadorias Rececionadas qualitativamente e quantitativamente	Roubo, Fraude	Diferenças de Inventário Roubo de mercadorias Perdas Financeiras
	Aumento do Erro	
	Conflito entre colaboradores (apuramento das responsabilidades)	
	Aumento do conflito com Fornecedores	
	Aumento do custo em compras	
	Redução da Margem de Lucro	
	Aumento do custo de <i>Stock</i>	
O acesso ao armazém por parte dos clientes é controlado		
Trigger	Riscos	Impacto
Ausência de mecanismos de impedimento de entrada de clientes em armazém	Roubo, Fraude	Erros no desempenho de funções por parte dos colaboradores Má imagem perante os demais clientes Perdas financeiras Roubo de mercadorias
	Aumento do Erro	
	Clientes acedem ao armazém sem autorização	
	Conflito com clientes	
	Aumento da quebra	
Todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador		
Trigger	Riscos	Impacto
Ausência de verificação de danos das encomendas rececionadas	Redução da Margem de Lucro	Perdas Financeiras
	Conflito com fornecedores	
	Aumento do custo em compras	
	Aumento da quebra	
	Não imputação das responsabilidades à transportadora;	

Figura 15 - Procedimentos em que existe controlo por parte da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, existem procedimentos onde a empresa assume a inexistência de controlos, nomeadamente a ausência de localização das mercadorias no Sistema ERP e em armazém tal como demonstrado na Figura 16.

Procedimentos em que não existe controlo por parte da Empresa	
Localização das mercadorias no armazém e no Sistema ERP	
Trigger	Riscos
Ausência da localização das mercadorias no Sistema ERP e armazém	Aumento do Erro
	Aumento do custo em compras
	Perda de controlo sobre os inventários
	Redução de Rentabilidade e Qualidade
Acesso ao armazém por parte dos colaboradores	
Trigger	Riscos
Ausência de mecanismos de controlo de entrada de colaboradores em armazém	Roubo, Fraude
	Conflito entre colaboradores

Figura 16 - Procedimentos em que não existe controlo por parte da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Para além da identificação dos riscos e impactos mencionados nas Figura 15 e Figura 16, procedeu-se à avaliação dos controlos através da observação no local e indagação à Gerência (Apêndice 5), tendo como intuito averiguar a eficácia e a eficiência dos controlos existentes e estruturar soluções para mitigar os riscos, melhorando os controlos existentes ou propondo novos controlos.

Através da avaliação dos controlos existentes verifica-se que, apesar de a Empresa acreditar que tem controlo em relação aos procedimentos apresentados no processo de receção de mercadorias, pode-se constatar que a Empresa não apresenta mecanismos para verificar se todos os documentos de compra se encontram registadas no Sistema ERP de forma completa e fidedigna, não verificando se a segregação de funções durante o processo em causa está realmente a ser executada pelos colaboradores e, ainda, se os colaboradores examinam as mercadorias por forma a confirmar a sua qualidade e quantidade das mesmas.

Na Figura 17 encontra-se a validação dos controlos para cada uma das situações de risco identificada.

Procedimentos em que existe controlo por parte da Empresa	
Todas as receções são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna	
Validações	É executado?
Existe alguém responsável por verificar se os documentos de compra se encontram registadas no Sistema ERP?	Não
É feito um levantamento periódico para verificar se as mercadorias do armazém se encontram registadas no Sistema ERP?	Não
É confirmado se os dados dos documentos de compra são efetivamente os que foram registados no Sistema ERP?	Não
Todas as comunicações e procedimentos, são formalizados, comunicados, distribuídos e do conhecimento dos destinatários	
Validações	É executado?
É validado se todos os colaboradores efetuam do mesmo modo procedimentos idênticos?	Não
A comunicação é efetuada apenas verbalmente?	Sim
As atividades de risco na receção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos	
Validações	É executado?
Existe segregação de funções na receção de mercadorias?	Sim
É validado se a segregação de funções se encontra a ser praticada?	Não
Todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento	
Validações	É executado?
É validada se é executada a verificação das quantidades das mercadorias rececionadas com o documento de compra?	Não
É validado se o estado das mercadorias rececionadas é analisado aquando da receção?	Não
É deixada evidência por quem executa a conferência das mercadorias?	Não
O acesso ao armazém por parte dos clientes é controlado	
Validações	É executado?
No final do dia é verificado se existe alguém no armazém e se as portas e janelas ficam trancadas?	Sim
Existiram assaltos nos últimos 10 anos?	Não
Existem câmaras de vigilância?	Não
Todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador	
Validações	É executado?
É validada a verificação do estado as embalagens (se estão danificadas, violadas)?	Não

Figura 17 - Validações dos Controlos

Fonte: Elaboração Própria

Com base na revisão da literatura elaborada no ponto 2.2.3, procedeu-se à construção de uma matriz de risco, tendo em conta a probabilidade e o impacto, tal como se demonstra na Figura 18.

Matriz de riscos			Probabilidade				
			Raro	Improvável	Moderado	Provável	Quase certo
			1	2	3	4	5
Impacto	Insignificante	1	1	2	3	4	5
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Significativo	4	4	8	12	16	20
	Catastrófico	5	5	10	15	20	25

Figura 18 - Matriz de Risco

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à metodologia a adotar na identificação e avaliação de riscos, não existem critérios obrigatórios e que devam ser seguidos, devendo ser a empresa a implementar o método que considere mais adequado à sua realidade e à situação que pretende avaliar.

Tendo em conta a reunião com a Empresa (Apêndice 6), foram discutidas as diversas possibilidades, tendo em conta a realidade da Empresa, sobre os critérios a adotar na probabilidade e no impacto para se poder ter uma avaliação o mais ajustada possível à realidade.

A probabilidade terá os seguintes critérios:

- 1 – Raro – Uma vez por mês;
- 2 – Improvável – Duas ou três vezes por mês;
- 3 – Moderado – Uma vez por semana;
- 4 – Provável – Três a quatro vezes por semana;
- 5 – Quase certo – Diariamente.

O impacto terá os seguintes critérios:

- 1 – Insignificante – Não existem divergências danosas para a Empresa, atingindo no máximo uma perda financeira total anual no montante de 1000 Euros;

2 – Baixo – Existem pequenas divergências na execução de procedimentos e pode existir uma perda financeira total anual entre 1.000 Euros e 10.000 Euros;

3 – Moderado – Existem divergências na execução de procedimentos e pode existir uma perda financeira total anual de 10.000 Euros a 50.000 Euros;

4 – Significativo – Existem divergências na execução de procedimentos, afetando a operacionalidade e a imagem da Empresa e pode existir uma perda financeira total anual de 50.000 Euros a 200.000 Euros;

5 – Catastrófico – Existem divergências na execução de procedimentos, pondo em causa a continuidade da Empresa e pode existir uma perda financeira total anual superior a 200.000 Euros.

Após a identificação dos procedimentos e dos riscos que lhes estão associados, tendo por base os critérios de avaliação acima mencionados e tendo em conta o Apêndice 6, obtiveram-se os seguintes resultados para os procedimentos onde a Empresa considera existir controlo:

Procedimento 1 – Todas as receções são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna

Para este procedimento obteve-se um risco estimado de 12, sendo atribuída uma probabilidade de 4 e um impacto de 3.

Ainda que exista segregação de funções, com o intuito de minimizar eventuais erros no processo de receção de mercadorias, de facto verifica-se que o colaborador responsável pelo registo dos dados dos documentos de compra no Sistema ERP é o mesmo que cola as etiquetas impressas nas mercadorias e, caso este tenha cometido algum erro no registo, pode não detetar o erro ao colar as etiquetas. A Gerência não confirma qualquer dado para além do confronto no final do mês quando procede ao pagamento aos respetivos fornecedores, conferindo o extrato de conta enviado pelo fornecedor com o emitido pelo Sistema ERP, apurando as divergências apenas em termos de valor processo que também é realizado no final do ano momento em que é elaborado o inventário, onde são apuradas e corrigidas as divergências entre o *stock* real e o *stock* que consta no Sistema ERP. Pode-se concluir que existe uma probabilidade alta da existência de erros associados à falta de controlo adequado no registo da receção

de mercadorias no Sistema ERP, os quais só no final do mês, ou, em último caso, no final do ano, é que acabam por ser detetados e resolvidos.

Quanto ao impacto, de acordo com a Gerência, nos últimos 2 anos, e após a elaboração do inventário, estimam que tenha existido uma perda financeira de 15.000 Euros em 2015 e de 10.000 Euros em 2016.

Relativamente ao teste das quantidades que se pretendia fazer, utilizando os 4 fornecedores mais representativos do mês de agosto de 2017, que perfaziam cerca de 80% do total das compras desse mês, que ascenderam a cerca de 60.000 Euros. Apenas se obteve a resposta de 1 fornecedor em tempo oportuno, sendo que esse apenas representa cerca de 9% das compras do mês de agosto de 2017. No confronto das listagens em quantidades que se encontram nos Anexos 1 e 2, não se apurou qualquer divergência em quantidade. Em termos de imagem, acaba por não ser perceptível para o cliente dado que, no caso de não existir a mercadoria que o cliente pretende, sendo essa situação derivada do registo no Sistema ERP e, tendo em conta o ramo de atividade, é recorrente que se encomendem peças aos fornecedores e cheguem à Empresa num espaço de tempo considerado curto e aceitável pelo cliente, não se perdendo a venda.

Relativamente aos fornecedores, a prática da Empresa é conferir o extrato de conta enviado pelo fornecedor com o extrato de conta extraído do Sistema ERP, evitando conflitos, corrigindo as divergências caso existam, antes de proceder ao pagamento. Em relação ao impacto operacional, a Empresa não é afetada porque em momento algum existe a paragem do seu funcionamento, adiando apenas a venda para um momento posterior, aquando da chegada da encomenda.

Procedimento 2 – Todas as comunicações e procedimentos são formalizados, comunicados, distribuídos e de conhecimento dos destinatários

O risco estimado obtido neste procedimento foi de 4, sendo que a probabilidade atribuída foi de 4 e o impacto foi de 1.

A probabilidade obtida deve-se ao facto de a empresa apenas utilizar o meio de comunicação verbal, não havendo registo do que foi transmitido e, em caso de ser necessário transmitir novamente algo que já tivera sido dito anteriormente, existe uma forte possibilidade de não ser usado o mesmo vocabulário e originar interpretações diferentes por parte do recetor da mensagem. Contudo, dada a

dimensão da Empresa e a proximidade existente entre a Gerência e os restantes colaboradores, facilmente se detetam incoerências entre o que os colaboradores fazem e o que deveriam fazer, procedendo-se à retificação.

Quanto ao impacto, a Empresa assume que, por vezes, o que se pretende transmitir poderá não ser perceptível mas, dada a rápida resolução, o impacto daí obtido é mínimo, quer a nível operacional, quer de imagem ou financeiro.

Procedimento 3 – As atividades de risco na receção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos.

O risco estimado deste procedimento obteve uma quantificação de 9, sendo que é derivado de uma probabilidade de 3 e de um impacto de 3.

A quantificação da probabilidade no montante identificado deve-se ao facto de a empresa não verificar se a segregação de funções está de facto a ser praticada, embora nos procedimentos de receção de mercadorias adotados pela empresa esteja definida a sua execução. Aquando do acompanhamento das 3 receções de mercadorias, verificou-se que, a 21 de agosto de 2017, devido a um dos colaboradores responsáveis estar de férias, não se verificou a existência da segregação de funções. Indagou-se a Gerência sobre o sucedido e obteve-se a resposta que quando um dos colaboradores responsáveis está de férias, dado que é difícil alocar outro para desempenhar a função, devido à existência constante de clientes para atender ao balcão, pode-se dar o caso de a receção de mercadorias ser apenas executada por um colaborador.

Relativamente ao impacto, a segregação de funções foi adotada pouco tempo depois da entrada dos novos sócios e gerência, ou seja, meados de 2015, por forma a tentar reduzir alguns riscos, tais como o roubo, fraude e erros. Após análise com a Empresa, verificou-se que existe o mesmo colaborador a proceder ao registo, à colagem das etiquetas e ao armazenamento das mercadorias, podendo existir alterações face aos dados introduzidos no Sistema ERP e/ou possibilidade de roubo de mercadorias sem que elas tenham sido sequer arrumadas. A Gerência confirma que os únicos controlos que executa que podem contribuir para minimizar o risco correspondem à elaboração do inventário no final do ano, onde são apuradas e corrigidas as divergências com o *stock* que

consta no Sistema ERP. Adicionalmente, aquando do pagamento aos respetivos fornecedores, a Gerência faz um confronto entre o extrato de conta enviado pelo fornecedor e o que é emitido pelo Sistema ERP, apurando as divergências apenas em termos de valor, evitando eventuais conflitos com os fornecedores. A Gerência afirma que, por vezes, os colaboradores informam que não existe uma mercadoria no local onde deveria estar armazenada que, segundo a informação constante no Sistema ERP, essa mercadoria deveria existir. De acordo com a Gerência, nos últimos 2 anos, após a elaboração do inventário, estimam que exista uma perda financeira de 15.000 Euros em 2015 e 10.000 Euros em 2016. Em termos de imagem, acaba por não ser perceptível para o cliente dado que, no caso de não existir a mercadoria que o cliente pretende, sendo a situação derivada da segregação de funções e, tendo em conta o ramo de atividade, é recorrente que se encomendem peças aos fornecedores e cheguem à Empresa num espaço de tempo considerado curto e aceitável pelo cliente, não se perdendo a venda. Em relação ao impacto operacional, a Empresa não é afetada porque em momento algum existe a paragem do seu funcionamento, adiando apenas a venda para um momento posterior, aquando da chegada da encomenda.

Procedimento 4 – Todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento.

Para este procedimento obteve-se um risco estimado de 4, derivado de uma probabilidade de 2 e um impacto de 2.

Ainda que a conferência qualitativa seja de probabilidade residual, pois a Empresa admite que existem pouquíssimos casos de mercadoria que se encontra danificada aquando da venda, no entanto, em termos quantitativos, a Empresa apenas usa o mecanismo de segregação de funções, não deixando evidência de que foi feita pelo colaborador a devida conferência. No entanto, como posteriormente existe outro colaborador que regista o documento de compra no Sistema ERP, imprime e cola as etiquetas e arruma as mercadorias, no caso de ter existido algum erro na conferência, o mesmo poderá ser detetado no procedimento de colagem de etiquetas nas mercadorias.

Quanto ao impacto, dado existir segregação de funções, em que um colaborador diferente regista o documento de compra e imprime e cola as etiquetas nas

mercadorias, segundo a Gerência, sempre que existiram divergências neste procedimento são derivadas de erros involuntários ou de documentos de compra com dados incorretos, que são identificados aquando da colagem das etiquetas. Desta forma existe um impacto reduzido, não afetando a Empresa.

Procedimento 5 – O acesso ao armazém por parte dos clientes

O procedimento acima mencionado apresenta um risco estimado de 5, sendo que a probabilidade é de 5 e o impacto é de 1.

Durante o acompanhamento do processo de recepção de mercadorias e nas visitas à Empresa para reunir com a Gerência verificou-se que não existe qualquer barreira física que impeça os clientes de entrar no armazém. Contudo, existe um balcão de atendimento que separa a zona destinada aos clientes, da zona destinada aos colaboradores, sendo que numa das pontas do balcão é aberto para passagem entre ambos os lados. Através da indagação à Gerência, afirmam que alguns clientes acabam por entrar para o espaço destinado aos colaboradores e que têm de ser avisados pelos colaboradores para saírem para o lado de fora do balcão, ou seja, para o local destinado ao atendimento ao público, podendo entrar apenas com autorização e acompanhado por um colaborador. Assim sendo, conclui-se que qualquer cliente pode entrar, a qualquer momento, para a zona do armazém, ainda que posteriormente seja chamado à atenção.

Quanto ao impacto, nas deslocações feitas à Empresa, questionou-se a Gerência acerca do valor das mercadorias que se encontram mais próximas do local de atendimento destinado aos clientes, obtendo-se a resposta de que o valor unitário dessas mercadorias é baixo. Para além disso, existe uma distância considerável, 5 a 6 metros, entre a possível zona de acesso por parte dos clientes e a zona onde a mercadoria começa a ser armazenada, não existindo perigo que momentaneamente, até serem chamados à atenção, permaneçam na zona que não lhes é destinada. Assim sendo, mesmo que por algum motivo o cliente consiga roubar alguma mercadoria, ainda que seja difícil não ser detetado no momento, o impacto é considerado reduzido dado o valor das mercadorias ser baixo.

Procedimento 6 –Todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador

O procedimento mencionado obteve um risco estimado de 1, tendo-se quantificado a probabilidade em 1 e o impacto em 1.

A probabilidade é justificada pelo facto de a Empresa ter um colaborador que verifica os danos das embalagens das encomendas aquando da descarga pelo transportador, tendo o colaborador que assinar as guias do transportador por forma a confirmar que recebeu e conferiu as encomendas, tendo este facto sido verificado aquando do acompanhamento da receção de mercadorias. Segundo a Gerência, não há registo de casos de encomendas rececionadas que posteriormente apresentem danos derivados de uma má inspeção aquando da descarga.

Quanto ao impacto, tal situação não tem relevância na imagem da Empresa, no seu normal funcionamento, nem financeiramente, constituindo assim um impacto reduzido.

A Figura 19 demonstra os resultados obtidos para os procedimentos que a Empresa considera existir controlo, encontrando-se ordenados por ordem decrescente quanto ao risco estimado, ou seja, os que merecem mais atenção por parte da Gerência.

Procedimentos em que existe controlo por parte da Empresa				
Procedimentos	Riscos	Probabilidade	Impacto	Risco Estimado
1 - Todas as receções são registadas no sistema informático, de forma completa e fidedigna	Roubo, Fraude	4	3	12
	Conflito com fornecedores			
	Perda de controlo sobre os inventários			
	Perda de controlo de c/c de fornecedores			
	Aumento do custo de <i>Stock</i>			
	Redução da Margem de Lucro			
	Tomada de decisão de gestão incorreta			
3 - As atividades de risco na receção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos	Roubo, Fraude	3	3	9
	Aumento do custo em compras			
	Aumento do conflito com Fornecedores			
	Perda de controlo sobre os inventários			
	Redução da Margem de Lucro			
	Aumento do Erro			
5 - O acesso ao armazém por parte dos clientes é controlado	Roubo, Fraude	5	1	5
	Aumento do Erro			
	Clientes acedem ao armazém sem autorização			
	Conflito com clientes			
	Aumento da quebra			
4 - Todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento	Roubo, Fraude	2	2	4
	Aumento do Erro			
	Conflito entre colaboradores			
	Aumento do conflito com Fornecedores			
	Aumento do custo em compras			
	Redução da Margem de Lucro			
	Aumento do custo de <i>Stock</i>			
2 - Todas as comunicações e procedimentos, são formalizados, comunicados, distribuídos e do conhecimento dos destinatários	Roubo, Fraude	4	1	4
	Conflito com fornecedores			
	Perda de controlo sobre os inventários			
	Perda de controlo de c/c de fornecedores			
	Aumento do custo de <i>Stock</i>			
	Redução da Margem de Lucro			
	Aumento da quebra			
	Redução de Rentabilidade e Qualidade			
6 - Todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador	Redução da Margem de Lucro	1	1	1
	Conflito com fornecedores			
	Aumento do custo em compras			
	Aumento da quebra			
	Não imputação das responsabilidades à transportadora			

Figura 19 - Risco estimado para os procedimentos com controlo

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos para os procedimentos para os quais a Empresa assume que não existe qualquer tipo de controlo são os seguintes:

Procedimento 7 – Localização das mercadorias no armazém e no Sistema ERP

A localização de mercadorias no armazém e no Sistema ERP correspondem a um procedimento onde a Empresa assume que não existe controlo e, portanto, a probabilidade atinge o valor máximo, ou seja, o nível 5.

Relativamente ao impacto, a Empresa no final do ano elabora o inventário, sendo que por vezes existem mercadorias que se encontram fora do local onde deveriam estar arrumadas, no entanto, acaba por não criar impacto no inventário dado que elas estão em armazém. Além disso, aquando da deteção de mercadorias fora do local existe o cuidado de analisar o estado das mesmas para se certificar que correspondem à mercadoria em falta e pode ser vendida ao cliente. Por vezes existem situações em que os colaboradores perdem tempo a deslocarem-se ao local onde a mercadoria deveria estar armazenada e acabam por não a encontrar, tendo que informar o cliente que terá de regressar posteriormente dado que a mercadoria tem que ser encomendada. Em termos de imagem, segundo a Gerência, acaba por não ser perceptível para o cliente o erro detetado dado que o colaborador não informa que existe a mercadoria em *stock* sem primeiramente ir verificar ao armazém, no caso de não existir a mercadoria que o cliente pretende e, tendo em conta o ramo de atividade, é recorrente que se encomendem peças aos fornecedores e cheguem à Empresa num espaço de tempo considerado curto e aceitável pelo cliente, não se perdendo a venda. Tendo em conta o mencionado, classifica-se o risco como nível 2.

Assim sendo, e tendo em conta a probabilidade e o impacto mencionados, de 5 e de 2 respetivamente, o risco estimado é de 10.

Procedimento 8 – Acesso ao armazém por parte dos colaboradores

O acesso ao armazém por parte dos colaboradores não é alvo de qualquer controlo, obtendo-se assim um risco estimado de 15, originado por uma probabilidade de 5 e um impacto de 3.

Relativamente à probabilidade, dado os colaboradores estarem em constante atendimento ao público e precisarem de ir ao armazém para satisfazer as necessidades de cada cliente, a Gerência nunca colocou entraves nem aplicou

procedimentos para controlar esta situação, sabendo que existe uma enorme probabilidade de ocorrerem roubos/furtos por parte dos colaboradores sem que se consiga detetar o momento em que foi feito nem por quem. Posto isto, é atribuída a probabilidade o nível 5.

Quanto ao impacto, de facto as mercadorias podem ser roubadas, sendo que a Empresa apenas irá dar pela sua falta quando algum colaborador precisar de vender a mercadoria e não existir em armazém, ou, em último caso, aquando da elaboração do inventário anual no final do ano, sendo que só neste momento é que a maioria das divergências é detetada e resolvida. De acordo com a Gerência, nos últimos 2 anos, após a elaboração do inventário, estimam que exista uma perda financeira de 15.000 Euros em 2015 e 10.000 Euros em 2016. Em termos de imagem, acaba por não ser perceptível para o cliente dado que, no caso de não existir a mercadoria que o cliente pretende e, tendo em conta o ramo de atividade, é recorrente que se encomendem peças aos fornecedores e cheguem à Empresa num espaço de tempo considerado curto e aceitável pelo cliente, não se perdendo a venda. Em relação ao impacto operacional, a Empresa não é afetada porque em momento algum existe a paragem do seu funcionamento, adiando apenas a venda para um momento posterior, aquando da chegada da encomenda.

De seguida, na Figura 20, encontram-se os procedimentos e a respetiva avaliação do risco descritos anteriormente, ordenados decrescentemente, ou seja, pelos que necessitam de mais atenção por parte da Empresa.

Procedimentos em que não existe controlo por parte da Empresa				
Não existe controlo	Riscos	Probabilidade	Impacto	Risco Estimado
8 - Acesso ao armazém por parte dos colaboradores	Roubo, Fraude	5	3	15
	Conflito entre colaboradores			
7 - Localização das mercadorias no armazém e no Sistema ERP	Aumento do Erro	5	2	10
	Aumento do custo em compras			
	Perda de controlo sobre os inventários			
	Redução de Rentabilidade e Qualidade			

Figura 20 - Risco estimado obtido para os procedimentos onde não existe controlo

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta os procedimentos apresentados e a sua avaliação, procedeu-se à elaboração da Figura 21, onde consta o tipo de resposta que deve ser adotada pela Gerência por forma a alinhar os riscos de cada procedimento a um nível aceitável. A

Gerência deve adotar mecanismos de controlo e mitigação dos riscos para os procedimentos 1, 3 e 8 por estes atingirem um impacto e probabilidade médio/alto, deve adotar medidas de controlo para os procedimentos 2, 5 e 7. O procedimento 4 deve ser alvo de alguma atenção por representar uma probabilidade e impacto médio/baixo. E, por fim, o procedimento 6 apresenta um impacto e uma probabilidade baixa, podendo este risco ser aceite pela Empresa.

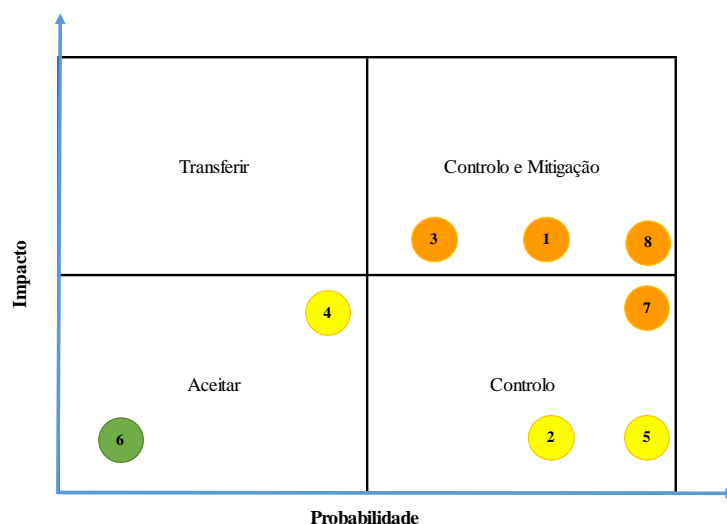


Figura 21 - Resposta aos Riscos da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Face ao exposto para os procedimentos 1, 3 e 8 a Gerência tem de fazer uma avaliação dos procedimentos existentes e rever e/ou implementar novas medidas de controlo e mitigação, definindo uma periodicidade de reavaliação, sendo que, se a intervenção for feita em tempo oportuno e de forma adequada não irá levar a um aumento do risco nem porá em causa a operacionalidade da Empresa. Relativamente aos procedimentos 2, 5 e 7 a Gerência deve rever e/ou implementar novas medidas de controlo, se necessário. Para o procedimento 4 a ação a adotar pode não requerer intervenção da Gerência, podendo o risco ser diminuído e controlado pela atuação direta do responsável operacional. Por fim, no procedimento 6, tendo em conta que o risco obtido é baixo, pode ser aceite sem ser tomada qualquer ação.

4.5 Recomendações à Empresa

Com base na avaliação dos riscos mencionada no ponto anterior procedeu-se à elaboração de um conjunto de recomendações.

Para os procedimentos em que a Empresa já exerce controlo sugerem-se as seguintes melhorias:

Procedimento 1 – Todas as receções são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna.

Relativamente ao procedimento acima mencionado, por forma a reduzir o seu risco residual, recomenda-se que:

1 – A Empresa adote o sistema de leitor de código de barras, sendo este um bom método para evitar erros aquando da introdução dos dados das mercadorias no Sistema ERP. Com este sistema, posteriormente, e após ser atribuído no Sistema ERP o código de barras, seria apenas necessário passar o leitor pela mercadoria, tornando o processo bastante mais rápido.

A implementação deste procedimento deve ser feita de forma faseada, como por exemplo, semanalmente deve ser seleccionada uma família de produtos passando-os pelo leitor de código de barras, até que todos os produtos contenham os respetivos códigos de barras atribuídos. Em simultâneo, as novas receções de mercadorias devem ter em conta este novo procedimento.

Para a concretização desta sugestão seria apenas necessário comprar leitores de códigos de barras.

2 – A configuração das etiquetas deve ser alterada por forma a conter, também, o código de barras.

3 – Todas as segundas-feiras a Gerência deve extrair uma listagem em Excel com o número de registo interno de todos os documentos de compra por cada dia, registados de segunda a sábado da semana anterior. Com esta listagem devem recorrer à aleatoriedade, utilizando, por exemplo, o Excel, seleccionando 5 documentos por semana. Posto isto, deverão imprimir o resumo que diz respeito ao documento seleccionado, que deverá conter o nome do fornecedor, os artigos comprados, o respetivo preço, quantidades, data de documento, data de vencimento, descontos, valor do Imposto sobre o Valor Acrescentado, valor líquido, localização em armazém e quantidade em *stock* à data da listagem. Com os dados mencionados anteriormente, dever-se-á confrontar com o documento de compra que lhe deu origem, verificando se todos os dados são correspondentes. Por fim, deverão ir ao local de armazenamento e verificar se, à

data, existe em *stock* o que a listagem indica, confirmando ainda se as mercadorias contêm etiqueta colada.

Este procedimento é para ser implementado a curto prazo, por forma a melhorar de uma forma mais rápida o controlo interno da Empresa, devendo ser revisto semestralmente, verificando se o procedimento é adequado e suficiente ou se será necessário ajustar, por exemplo, o número de fornecedores a verificar mensalmente.

4 – Mensalmente, deverá ser solicitado a cinco fornecedores, selecionados aleatoriamente, uma listagem em Excel com a quantidade de artigos comprados durante o mês a analisar e, extrair do Sistema ERP da Empresa, para os fornecedores em questão, uma listagem em Excel com as quantidades compradas registadas. Deverão ser comparadas as duas listagens, averiguando se existem divergências em termos quantitativos. No caso de existir alguma divergência, deverá ser analisada isoladamente caso a caso.

Este procedimento é para ser implementado a curto prazo, por forma a melhorar de uma forma mais rápida o controlo interno da Empresa, devendo ser revisto semestralmente, verificando se o procedimento é adequado e suficiente ou se será necessário ajustar, por exemplo, o número de fornecedores a verificar mensalmente.

Procedimento 2 – Todas as comunicações e procedimentos são formalizados, comunicados, distribuídos e de conhecimento dos destinatários

1 – A Empresa deveria conter um documento escrito onde contivesse os procedimentos a desempenhar pelos colaboradores durante o processo de receção de mercadorias. Para tal, foi elaborado um Guia de Boas Práticas (Apêndice 7) para o procedimento de receção de mercadorias, para que fique reduzido a escrito as etapas que compõem a receção de mercadorias.

Este documento deve ser revisto e alterado no momento em que a Gerência entende que é oportuno a alteração do processo.

2 – Semestralmente a Gerência deve analisar e avaliar o responsável pelo processo de receção de mercadorias. Este procedimento consistiria em acompanhar um processo de receção de mercadorias verificando se o colaborador responsável executa os procedimentos de acordo com o estabelecido

no Guia de Boas Práticas. Se a avaliação não for satisfatória deve ser averiguada a causa, dialogando com o colaborador responsável e adotar medidas de formação/acompanhamento.

Este procedimento deve ser revisto anualmente verificando se o procedimento é adequado e suficiente ou será necessário ajustar.

3 – Definir um meio de comunicação, mediante a informação a ser transmitida, adotando sempre que possível e necessário a comunicação escrita, através de *email* ou comunicado, existindo evidência de que todos tomaram conhecimento.

Procedimento 3 – As atividades de risco na recepção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos.

1 – Relativamente à segregação de funções adotada pela Empresa, aquando do acompanhamento ao processo de recepção de mercadorias, constatou-se que existe um colaborador que acaba por ficar com um poder extremamente grande, que é de registar no Sistema ERP os documentos de compra, imprimir e colar as etiquetas e arrumar a mercadoria, sem que em momento algum o seu trabalho seja controlado por forma a averiguar se existiu alguma incongruência. Assim sendo, dado o poder atribuído a uma só pessoa, a segregação de funções deixa de fazer sentido. Para além do mais, estão constantemente a ser interrompidas outras tarefas que estão a ser desenvolvidas pelos colaboradores em questão e, caso não exista disponibilidade imediata, atrasa o processo de recepção de mercadorias. Assim, sugere-se que deixe de existir a segregação de funções e sejam adotadas outras medidas de controlo, tais como as recomendações 3 e 4 mencionadas no procedimento 1.

2 – Os acessos ao Sistema ERP devem ser revistos, tendo por base as recomendações sugeridas, para que apenas o colaborador responsável pela recepção de mercadorias possa ter permissão para aceder à introdução de compras.

Procedimento 4 – Todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento

1 – O colaborador responsável pelo procedimento de recepção de mercadorias deve deixar evidência no documento de compra, com um visto à frente da

quantidade de cada artigo, por forma a indicar que confirmou os dados do documento com a mercadoria rececionada, colocando, no documento de compra, a data da conferência e a sua assinatura.

2 – Tendo em conta que foi recomendado que se terminasse a segregação de funções, que neste caso em concreto, passaria pela existência de apenas um responsável pela recepção de mercadorias, este procedimento é também controlado com a recomendação 3 do procedimento 1.

Procedimento 5 – O acesso ao armazém por parte dos clientes

1 – Para que se evite que os clientes possam entrar no espaço destinado aos colaboradores e que estes sejam interrompidos nas tarefas que estão a executar, tendo que informar que não podem permanecer naquela local, recomenda-se a colocação de uma porta, à altura do restante balcão.

Procedimento 6 – Todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador

Neste procedimento verificou-se que existe um controlo adequado, dado que o colaborador tem que assinar as guias que acompanham as encomendas por forma a confirmar que as recebeu e conferiu.

Relativamente aos procedimentos onde não existe qualquer controlo por parte da Gerência, sugere-se que sejam adotadas as seguintes recomendações:

Procedimento 7 – Localização das mercadorias no armazém e no Sistema ERP

1 – Recomenda-se que a Empresa proceda à devida identificação do armazém, nomeadamente à identificação das filas, módulos e altura, tal como a demonstra a seguinte Figura 22 - Identificação das prateleiras em armazém.

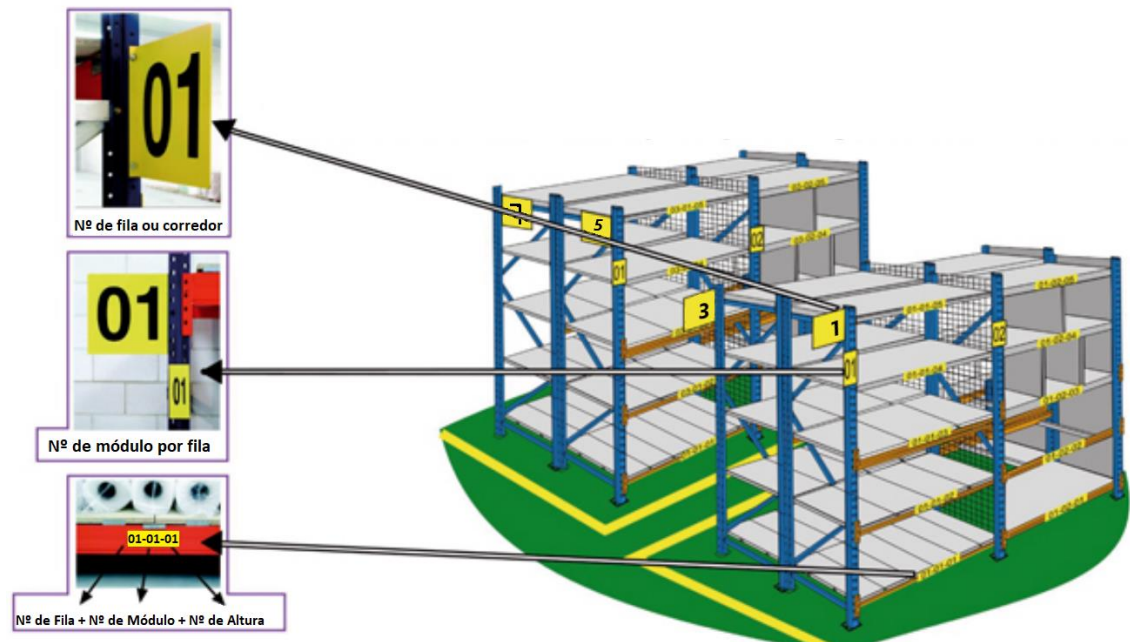


Figura 22 - Identificação das prateleiras em armazém

Fonte: Adaptada Manufacturas Medrano

2 – Após o armazém estar devidamente identificado, deve-se proceder à identificação no ERP da localização das mercadorias. A implementação deste procedimento deve ser feita de forma faseada, como por exemplo, semanalmente deve ser seleccionada uma família de produtos, identificando-os no Sistema ERP consoante o local onde se encontram armazenados, até que todos os produtos contenham a respetiva localização. Em simultâneo, as novas receções de mercadorias devem ter em conta este novo procedimento.

3 – A configuração das etiquetas deve ser alterada por forma a conter, também, a identificação do local de armazenamento da mercadoria.

Procedimento 8 – Acesso ao armazém por parte dos colaboradores

1 – Tendo em conta as visitas à Empresa, verificou-se que não existe qualquer controlo dos colaboradores que entram ou saem do armazém, pelo que se recomenda, dado que a Empresa tem espaço disponível, a criação de uma divisória, por exemplo em *pladur*, com uma porta, sendo que o acesso seria controlado por um leitor de cartões magnéticos. Deveria, ainda, existir um pequeno balcão para a entrega das mercadorias aos clientes.

O procedimento passaria por a Empresa encontrar um equilíbrio entre os colaboradores que seria necessário que permanecessem no armazém e os que

associados ao atendimento de clientes. Os colaboradores que se destinam ao armazém ficariam responsáveis por tudo o que dissesse respeito ao armazém, desde a receção de mercadorias até à sua expedição. Os colaboradores responsáveis por atender os clientes, ficam encarregues pelo atendimento, recebimento (caso o cliente não tenha crédito) e entregar o documento de venda ao cliente. No mesmo momento em que é emitido o documento de venda, dentro do armazém será emitido um *ticket*, onde constará o número do documento de venda, o artigo, as quantidades e a localização, que servirá para o colaborador que estiver disponível dentro do armazém proceder à separação do material. A separação das mercadorias seria uma etapa que se tornaria rápida visto que a Empresa antecipadamente já teria as localizações todas afetadas. Por fim, o colaborador desloca-se ao balcão criado para o efeito da entrega das mercadorias aos clientes, fazendo a entrega tendo em conta o número de *ticket* e o número de documento do cliente.

Para uma melhor perceção das alterações que as instalações da Empresa irão sofrer com as sugestões acima mencionadas, encontra-se em Apêndice 8 as instalações antes das alterações e em Apêndice 9 as instalações após as sugestões recomendadas.

Tendo em conta a avaliação do risco dos procedimentos e a priorização atribuída, tal como demonstrado nas Figura 19 e Figura 20, a Empresa decidiu iniciar a implementação, o quanto antes, de algumas recomendações, nomeadamente:

- Comprar leitores de código de barras para que desde já se possam ir introduzindo o código de barras das mercadorias logo no momento da receção de mercadorias, deixando a introdução das mercadorias que já existem em armazém para o momento em que se proceder ao inventário no final do ano;
- Verificar semanalmente cinco documentos de compra seleccionados previamente de forma aleatória, extraíndo-se do Sistema ERP a listagem que foi construída com a ajuda do informático e adaptada para o efeito (Anexo 3), tendo em conta as recomendações sugeridas, confrontando esses dados com os dados das faturas que deram origem à introdução dos dados no Sistema ERP. Por fim, confirmar no armazém se o stock à data atual se encontra correto;

- Solicitar listagens em Excel mensalmente aos cinco fornecedores selecionados previamente de forma aleatória, em quantidades, por forma a poder comparar essas listagens solicitadas com as quantidades compradas que foram registadas no seu Sistema ERP;
- Iniciar a impressão de números para que, faseadamente se consiga identificar todos os locais onde estão armazenadas as mercadorias e, posteriormente, se consiga introduzir a localização atribuída às mercadorias no Sistema ERP;
- Providenciar, para já, a colocação de uma corrente no espaço de acesso para o interior das instalações onde só é permitida a entrada a pessoas autorizadas;

A Gerência tem em vista que no final de 2017 todos os procedimentos anteriores já se encontrem iniciados, pretendendo fazer um ponto de situação ao inventário no final do 1º Trimestre de 2018 para verificar se as recomendações já implementadas estão a surtir efeito, reduzindo o risco inicial.

As restantes recomendações serão alvo de análise por parte da Gerência podendo, eventualmente, vir a ser implementadas se necessário e assim que possível.

CONCLUSÃO

A competitividade das organizações depende muito da sua capacidade organizativa, da forma como gerem os processos e, ainda, da adoção de medidas que permitam a diferenciação para com os concorrentes, sendo que, na atual conjuntura, a gestão de riscos assume-se com um elemento central na gestão estratégica de qualquer empresa.

A gestão de riscos deve ser um processo sujeito a um acompanhamento contínuo e ter em conta todos os riscos inerentes às atividades passadas e presentes e dar especial ênfase a potenciais eventos futuros.

O presente trabalho, desenvolvido no âmbito do Projeto, como requisito de conclusão do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, teve como objetivo analisar a Gestão de Risco na recepção de mercadorias numa Pequena Empresa, tendo em conta que a Empresa já utiliza um Sistema ERP.

Para a realização do projeto foi necessário efetuar algumas visitas à Empresa, quer para reunir com os seus responsáveis, com o objetivo conhecer a empresa, nomeadamente quais os procedimentos adotados para a recepção de mercadorias da Empresa, quer para efetuar as observações quanto à forma como o procedimento de recepção de mercadorias é executado pelos colaboradores. Desta forma, efetuou-se a descrição dos procedimentos adotados pela Empresa, dos métodos de controlo existentes e identificação dos riscos inerentes subjacentes ao processo de recepção de mercadorias.

Após a identificação dos riscos e respetivos controlos, procedeu-se à avaliação, em conjunto com a Gerência, tendo por base a realidade atual da Empresa e os seus mecanismos adotados no processo de recepção de mercadorias.

Com a avaliação dos riscos identificaram-se quais os procedimentos que mereciam maior atenção por parte da Empresa, isto é, os que obtiveram um risco estimado mais elevado, nomeadamente o procedimento “Todas as receções são registadas no sistema informático, de forma completa e fidedigna” e o procedimento “As atividades de risco na recepção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos”. Contudo, a maioria dos riscos identificados encontra-se a um nível moderado.

De seguida, procedeu-se à sugestão de recomendações para a Empresa com o intuito de criar mecanismos que fossem capazes de reduzir o risco estimado a um nível aceitável. Das sugestões de melhoria apresentadas, a Empresa considerou adotar, nomeadamente o

mecanismo de recepção das mercadorias pelo sistema de leitor de código de barras e iniciar a identificação dos locais onde as mercadorias se encontram armazenadas.

Por último, não se pode deixar de referir o acompanhamento que se teve ao longo deste projeto por parte dos responsáveis da Empresa, que de certa forma foram determinantes para a conclusão do mesmo, esperando-se que este projeto contribua positivamente para a Empresa e que o mesmo seja encarado como uma fonte de motivação para que possam ultrapassar eventuais adversidades que possam afetar o não cumprimento dos objetivos da Empresa.

Limitações do estudo e Trabalho futuro

Na avaliação ao procedimento “Todas as receções são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna” pretendia-se fazer uma avaliação mais ampla às quantidades compradas durante o mês de agosto, tendo-se selecionado os quatro fornecedores que representavam cerca de 80% das compras desse mês, contudo apenas se obteve, em tempo oportuno, a resposta de um, sendo que representa apenas 9% das compras.

No que diz respeito à implementação das sugestões de recomendações apresentadas seria importante proceder à sua avaliação em momento posterior à sua implementação, no intuito de verificar se o risco estimado diminuiu. Tendo em conta a data de entrega do presente trabalho não é possível avaliar a implementação das recomendações.

Caso se verifique que o processo de recepção de mercadorias se encontra controlado e que ainda se detetam falhas no inventário que não se encontrem a um nível aceitável para a Empresa, deverão ser analisados outros processos da fase do ciclo operacional, nomeadamente a fase de venda das mercadorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AG Consultores. (2015). Auditoria revisão legal de contas. Acedido a 7 de março 2017, disponível em: <http://www.ag-consultores.pt/auditoria-revisao-legal-de-contas/produto-auditoria-revisao-legal-de-contas/>
- Baker, P., & Canessa, M. (2009). Warehouse design : A structured approach. *European Journal of Operational Research*, 193(2), 425–436. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221707011356>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.11.045>
- Bancroft, N., Sprengel, A., & Seip, H. (1998). Implementing SAP R/3: How to introduce a large system into a large organization, 2a Ed. Greenwich: Manning.
- Banham, R. (2004). Enterprising Views of Risk Management. *Journal of Accountancy*, 197(6), 65–71. Disponível em: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/109_enterprising_views_of_risk_management.pdf.pdf
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha, 3a Ed.. Lisboa: Pactor
- Bernstein, P. L. (1997). Desafio aos Deuses - A Fascinante História do Risco, 16o Ed.. Rio de Janeiro: Campus.
- Carton, F., & Adam, F. (2010). Towards a Model for Determining the Scope of ICT Integration in the Enterprise : the Case of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 13(1), 17–26. Disponível em: www.ejise.com/issue/download.html?idArticle=653
- Carvalho, J. (2012). Logística e gestão da cadeia de abastecimento, 1a Ed.. Lisboa: Edições Silabo.
- Castanheira, N., & Rodrigues, L. (2007). Gestão do risco – da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM). *Auditoria Interna*, 26. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/IPAI_REV_AI_N26.pdf
- Chapman, R. J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, 2ª Ed.. Chichester: John Wiley & Sons.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Disponível em: http://www.uchile.cl/documentos/documento-prof-morales-2-pdf_68478_9.pdf
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- Costa, B. (2010). Auditoria Financeira, 9o Ed.. Lisboa: Rei dos Livros.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard

- Business Review, Vol. 76(4), 121–131. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/13115706_Putting_the_Enterprise_in_the_Enterprise_System
- Davenport, T. H. (2000). Mission critical: realizing the promise of enterprise systems. Boston: Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (1998). ERP 's Second Wave: Maximizing the Value of ERP - Enabled Processes. Deloitte Consulting. Disponível em: <http://www.ctiforum.com/technology/CRM/wp01/download/erp2w.pdf>
- Deloitte. (2003). Lei Sarbanes-Oxley: Guia para Melhorar a Governança Corporativa através de Eficazes Controles Internos. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf
- Deloitte. (2012). Risk Assesement in Practice. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>
- Elragal, A., & Haddara, M. (2012). The Future of ERP Systems : look backward before moving forward, 5, 21–30. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017312004343>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.003>
- FERMA. (2003). Norma de Gestão de Riscos. Federation of European Risk Management Associations. Disponível em: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>
- Fleury Fernando, P., Wanke, P., & Figueiredo, K. F. (2000). Logística Empresarial, 1a Ed. São Paulo: Atlas.
- Frazelle, E. (2002). World-class Warehousing and Material Handling, 1a Ed.. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de pesquisa, 4a Ed.. São Paulo: Atlas.
- Gomes, E. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. Revisores e Auditores, Vol. 64(1), 8–31. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf>
- Haberkorn, E. (1999). Teoria do ERP - Enterprise Resource Planning, 2a Ed.. São Paulo: Makron Books.
- IFAC - International Federation of Accountants. (1999). Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. Disponível em: http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/PWC/risk_mngmnt99.pdf
- IFAC - International Federation of Accountants. (2009). International Standard on Auditing (ISA) 315 - Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and its Environment. Disponível em:

<http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

IIA - Institute of Internal Auditors. (2008). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF 2013 English.pdf>

IIA - Institute of Internal Auditors. (2009). The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management.pdf>

IIA - Institute of Internal Auditors & RIMS - Risk Insurance Management Society (2012). The Risk Perspective About the Contributing Organizations. *The Institute of Internal Auditors*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/RIMS and The IIA Executive Report Forging a Collaborative Alliance.pdf>

IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna. (2014). Nova framework COSO 2013: O que mudou e como aplicar nas organizações. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714_1502735946.pdf

IRM - Institute of Risk Management. (2002). A Risk Management Standard. Disponível em: https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf

ISACA - Information Systems Audit and Control Association. (2012). COBIT 5 - Introduction. Disponível em: <https://www.isaca.org/COBIT/Documents/An-Introduction.pdf>

ISO - International Organization for Standardization. 3100:2009, Risk management: Principles and guidelines on implementation. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Jacobs, F. R., & Weston, F. C. T. (2007). Enterprise resource planning (ERP)— A brief history. *Journal of Operations Management*, Vol. 25(2), 357–363. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696306001355?via%3Dihub>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>

Kazalac, M., Hanic, A., & Celjo, A. (2011). Investigating Reasons for Resistance Among Project and General Managers in Enterprise Resource Planning Implementations. *Economic Review - Journal of Economics And Business*, Vol. 9(2). Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/tuz/journal/v9y2011i2p77-90.html>

Koster, R. De, Le-duc, T., & Roodbergen, K. J. (2007). Design and control of warehouse order picking : a literature review Design and control of warehouse order picking : a literature review. *European Journal of Operational Research*, Vol. 182(2), 481–501. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221706006473>. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.009>

- Lee, J., Siau, K., & Hong, S. (2003). Enterprise Integration with ERP and EAI. COMMUNICATIONS OF THE ACM, Vol. 46(2), 54–60. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?doid=606272.606273> doi: <https://doi.org/10.1145/606272.606273>
- Mabert, V. A. (2007). The early road to material requirements planning. Journal of Operations Management, Vol. 25(2), 346–356. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696306000301>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.002>
- Manufacturas Medrano. Sistema de rotulación para ubicación de estanterías. Acedido a 18 de setembro 2017, disponível em <https://logismarketes.cdnwm.com/ip/manufacturas-medrano-sistemas-de-rotulacion-ubicacion-estanterias-ficha-tecnica-de-sistemas-de-rotulacion-ubicacion-estanterias-579979.pdf>
- Martins, I., & Morais, G. (2013). Auditoria Interna - Função e Processo, 4o Ed.. Áreas Editora.
- Matyjewicz, G., & Arcangelo, J. R. D. (2000). ERM - Based Auditing. Internal Auditing, Vol.1 19(6), 4–12. Disponível em: http://www.gapent.com/media/ERM-Based_Auditing-2016.pdf
- Møller, C. (2004). ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems?. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 14(4), 483–497. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17410390510609626> doi: <https://doi.org/10.1108/17410390510609626>
- Moura, B. (2006). Logística: Conceitos e Tendências, 1o Ed. Vila Nova Famalicão: Centro Atlântico.
- Moura, R., Rezende, A., & Gasnier, D. (2004). Atualidades na Logística, 2a Ed.. São Paulo: Imam.
- National Patient Safety Agency. (2008). A risk matrix for risk managers. Disponível em: <http://www.npsa.nhs.uk/nrls/improvingpatientsafety/patient-safety-tools-and-guidance/risk-assessment-guides/risk-matrix-for-risk-managers/>
- Pang, B. Les. (2001). Manager's Guide to Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. Disponível em: http://www.ibrarian.net/navon/paper/Manager_s_Guide_to_Enterprise_Resource_Planning_.pdf?paperid=2764848
- Petersen, C. G., Aase, G. R., & Heiser, D. R. (2004). Improving order-picking performance through the implementation of class-based storage. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(7), 534–544. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600030410552230> doi: <https://doi.org/10.1108/09600030410552230>

- Queirolo, F., Tonelli, F., Schenone, M., Nan, P., & Zunino, I. (2002). Warehouse Layout Design: Minimizing Travel Time with A Genetic And Simulative Approach - Methodology And Case Study. Proceedings 14th European Simulation Symposium. SCS Europe BVBA. SCS Europe BVBA. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/2897817_Warehouse_layout_design_minimizing_travel_time_with_a_genetic_and_simulative_approach-methodology_and_case_study
- Rashid, M., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The evolution of ERP Systems: A historical perspective. Idea Group Publishing, 1–16. Disponível em: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/nihul/evolution.pdf>
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems : The business manager ' s perspective perspective. Information Systems Journal, Vol. 12(4), 271–299. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x/abstract;jsessionid=01E5FD35F6F92F06500BA07704DE4B80.f02t02> doi: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x>
- Silva, S. A., António, V., Alves, F. C., Cunha, A. J., & Monteiro, A. M. (2006). Corporate Governance em Portugal. Disponível em: http://www.cgov.pt/images/stories/livro_branco_de_corporate_governance.pdf
- Stock, J. R., & Lambert, D. (2001). Strategic Logistics Management; 4o Ed.. McGraw-Hill/Irwin.
- Sumner, M. (1999). Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects. AMCIS, (1), 297–303. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/amcis1999/83/> doi: <https://doi.org/10.1145/299513.299722>
- Themistocleous, M. (2002). Enterprise Application Integration: An Emerging Technology for Integrating ERP and Supply Chains. European Conference on Information Systems. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1089&context=ecis2002>
- Themistocleous, M., Irani, Z., Keefe, R. M. O., & Paul, R. (2001). ERP problems and application integration issues: an empirical survey. Proceedings of 34th Hawaii International Conference on System Sciences. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232633324_ERP_Problems_and_Application_Integration_Issues_An_Empirical_Survey doi: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927240>
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning : Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, Vol. 146(2), 241–257. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221702005477?via%3Dihub> doi: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00547-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00547-7)

Wallace, T. F., & Kremzar, M. H. (2001). ERP : Making It Happen Resource Planning, 1o Ed.. Canada: John Wiley.

Wang, B., Hoon, F., & Nah, F. (2001). ERP + E-Business = A New Vision of Enterprise System, 1–21. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5653/8e1eb2ef19b6451a00e9f286f99e2c6bfaa0.pdf>

Wortmann, J. C. (1998). Evolution of ERP Systems, 11–23. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-35321-0_2.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário relativo aos procedimentos da Empresa

[Objetivo]: Validar que estão definidos e formalizados políticas, normas e/ou procedimentos para a receção de mercadorias, atualizados regularmente de acordo com a prática e as necessidades da organização.

1. Existem procedimentos para a realização das tarefas dentro da empresa?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

1.1. Se sim:

1.1.1. Os procedimentos encontram-se documentados?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

1.1.2. Os procedimentos são regularmente atualizados?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: Sempre que existe necessidade de retificação de procedimentos estes são transmitidos aos colaboradores, ainda que verbalmente.

[Objetivo]: Verificar se existe uma metodologia/método uniforme para controlo da receção de mercadorias

2. Existe um procedimento interno para a receção das mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: Estão definidos alguns aspetos a ter em consideração na receção de mercadorias, no entanto não se encontram documentados.

2. São utilizadas *check-list* de controlo?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações:

3. A responsabilidade organizacional na receção de mercadorias está claramente definida?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: Existem duas pessoas responsáveis pelo processo de receção de mercadorias.

4. Existe segregação de funções para a receção de mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: Existe um responsável para conferir os dados dos documentos de compra com as mercadorias rececionadas e outro que é responsável por introduzir no Sistema ERP os dados dos documentos de compra, colar as etiquetas geradas no Sistema ERP nas mercadorias e armazená-las nos respetivos locais.

5. A quem está afeta a tarefa de descarga de mercadorias?

Colaborador: ____ Transportadora: X Outros: _____

6. No momento da descarga que aspetos são conferidos?

Danos visíveis: X N.º encomendas: ____ Listagem de encomendas: ____

Outro: _____

7. Está alocada a função de receção de mercadorias a algum colaborador específico?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

7.1. Se sim:

7.1.1. Quantos? Um ____ Dois X Outro _____

7.1.2. Qual/Quais as suas funções?

Conferência quantitativa do material: _____ X

Entrada no sistema informático: _____ X

Conferência qualitativa das mercadorias: _____ X

Outro: Arrumar as mercadorias.

8. Com que base é feita a conferência das mercadorias rececionadas?

Guias de remessa: ____ Nota/ordem de encomenda: ____ Fatura: X

Outros:

9. Existe algum procedimento para quando é detetada alguma incongruência na receção das mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

- 9.1. Se sim, qual?

Comunicado ao Gerente e resolvido pelo Gerente: X

Comunicado ao Gerente e resolvido pelo colaborador: ____

Não é comunicado ao Gerente e é resolvido pelo colaborador: ____

Outro: _____

10. Durante o processo de receção de mercadorias é deixada evidência, assinatura ou outra, de que os intervenientes executaram as suas funções em relação a validações/controlo das mercadorias?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

11. Todas as receções de mercadorias são tratadas de igual forma?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: _____

[Objetivo]: Garantir que o Sistema ERP se encontra atualizado e tem informação importante e oportuna.

12. Todas as entradas de mercadorias são registadas no Sistema ERP?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

13. Há controlos para assegurar que todas as receções de mercadorias são registadas no Sistema ERP?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

13.1. Se sim, quais?

Segregação de funções: X

Inventário Periódico: ____

Análise do preço unitário de compra dos materiais: ____

Outro: Para cada mercadoria introduzida no Sistema ERP é gerada uma etiqueta correspondente, com base nos dados introduzidos no Sistema ERP, no final não podem sobrar nem faltar etiquetas.

14. O Sistema ERP tem informação relativa à localização das mercadorias armazenadas?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: A empresa não regista essas informações no Sistema ERP nem tem o armazém adaptado a fornecer a informação.

15. O Sistema ERP tem informação relativa às datas de validade das mercadorias?

Sim: ____ Não: ____ N.A.: X

Observações: _____

[Objetivo]: Garantir que o armazenamento das mercadorias rececionadas se faz de acordo com normas e procedimentos definidos, e dão resposta aos requisitos de armazenamento dos diversos tipos de mercadorias rececionadas.

16. Quantos armazéns existem?

Um: X Dois: ____ Outro: ____

17. Existe zona específica para a descarga de mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

18. A conferência e a introdução dos dados dos documentos de compra no Sistema ERP são feitas no mesmo local da descarga das mercadorias?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

18.1. Se não, existe uma zona específica?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

19. Está definido um responsável para arrumar as mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: _____

20. O local para armazenar as mercadorias está identificado devidamente?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: Todo o material tem o seu respetivo local de armazenamento, no entanto não existe sinalização de identificação para o seu armazenamento.

21. Que metodologia é usada para a gestão física dos armazéns?

Família: X Rotatividade: ____ Marca: X

Outras: Existem determinados materiais que estão organizados, numa primeira fase, por família e, numa segunda, por marca. Esta separação deve-se essencialmente pela relação qualidade/preço dos materiais.

22. As mercadorias em armazém encontram-se devidamente identificadas?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

22.1. Se sim, de que forma?

Códigos de barras: ____ Referências Internas: X

Outros: _____

Outros: Após a inserção do documento de compra no Sistema ERP são impressas etiquetas que são coladas no material correspondente. Essas etiquetas contêm a descrição do produto e a referência interna.

[Objetivo]: Garantir que as mercadorias armazenadas estão acondicionadas de acordo com os requisitos de cada produto.

23. Existe algum produto perecível? Que contenha data?

Sim: ____ Não: ____ N.A.: X

Observações:

23.1. Se sim:

23.1.1. Como é que são geridos esses produtos, para controlar que os prazos não são ultrapassados?

Emissão de alerta no Sistema ERP ____

Inspeção periódica para averiguar a validade dos produtos? ____

Outro? ____

23.1.2. Existe um responsável por esses produtos?

Sim: ____ Não: ____ N.A.: ____

23.1.3. Como são tratados os produtos aquando da expiração da data?

Regista-se abate: ____

Devolve-se: ____

Outro: ____

24. Existem aspetos a ter em conta em relação ao acondicionamento das mercadorias?
(Embalagem, humidade, temperatura, tempo, luz ou outro)

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

24.1. Se sim, quais os aspetos?

Embalagem: _____

Humidade: X

Temperatura: X

Tempo: _____

Luz: _____

Outros: _____

[Objetivo]: Garantir que as mercadorias armazenadas se encontram devidamente protegidas.

25. O acesso ao armazém é controlado?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: Qualquer colaborador pode entrar no armazém, não havendo qualquer registo dessa informação.

25.1. Se sim, de que forma?

Impressão digital: ____ Íris: ____ Reconhecimento facial: ____ Cartão: ____

Código: ____ Outros: _____

26. Existe proteção dos armazéns contra o acesso indevido?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: Ainda que não haja proteção específica, existe um balcão de atendimento ao público que separa o local frequentado pelos clientes do frequentado pelos colaboradores, onde apenas é permitida a entrada dos clientes que forem autorizados.

26.1. Se sim, de que forma?

27. Há proteção contra outros fatores de risco? (Incêndio, roubo, etc.)

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

27.1. Se sim, quais?

Extintores: X Detetor de fumo: ____ Gradeamento: X

Outros: _____

APÊNDICE 2 - Processo de Recepção de Mercadorias do dia 13-07-2017

Check - List	Observação 1 13 de julho de 2017		
	Sim	Não	Observação
Verificou-se a existência de uma zona específica para a descarga de mercadorias?	x		
A descarga de mercadorias foi efetuada pela transportadora?	x		
No momento da descarga foram verificados os danos visíveis?	x		
Verificou-se a existência de uma zona específica para a conferência e introdução dos documentos de compra no Sistema ERP?	x		
Verificou-se a existência de segregação de funções entre a conferência dos dados dos documentos de compra com as mercadorias e a introdução no Sistema ERP e armazenamento?	x		
Verificou-se a realização da conferência qualitativa das mercadorias rececionados?	x		
Verificou-se a realização da conferência quantitativa das mercadorias rececionados?	x		
Se sim, foi com base no documento de compra? Outro?	x		
Foi observada alguma incongruência na conferência das mercadorias?		x	

Se sim, foi comunicada ao Gerente e resolvida por ele?			
As mercadorias rececionadas continham data de validade?		x	
Verificou-se ao longo da receção de mercadorias evidência de que se executaram os procedimentos (assinatura ou outro)?		x	Assinatura da Guia da Transportadora aquando da descarga das mercadorias
As mercadorias rececionadas foram todas registadas no Sistema ERP?	x		
Foram impressas as etiquetas para colar nas respetivas mercadorias?	x		
Durante o processo de colagem das etiquetas observou-se alguma divergência:			
- Na descrição do produto		x	
- Nas quantidades das etiquetas/Produtos		x	
Os locais onde as mercadorias são armazenadas encontram-se identificados?		x	
Verificou-se que os materiais se encontram arrumados por família de produtos?	x		
Durante o acompanhamento do armazenamento das mercadorias, verificou-se que as restantes mercadorias armazenadas encontravam-se identificadas com:			
- Código de Barras		x	
- Referência Interna	x		
Verificou-se a existência de algum controlo aos colaboradores no acesso ao armazém?		x	
Verificou-se a existência de barreiras físicas que impeça o acesso indevido ao armazém?		x	Distância razoável entre o local destinado ao cliente e o local onde as mercadorias se encontram armazenadas

APÊNDICE 3 - Processo de Recepção de Mercadorias do dia 27-07-2017

Check - List	Observação 2 27 de julho de 2017		
	Sim	Não	Observação
Verificou-se a existência de uma zona específica para a descarga de mercadorias?	x		
A descarga de mercadorias foi efetuada pela transportadora?	x		
No momento da descarga foram verificados os danos visíveis?	x		
Verificou-se a existência de uma zona específica para a conferência e introdução dos documentos de compra no Sistema ERP?	x		
Verificou-se a existência de segregação de funções entre a conferência dos dados dos documentos de compra com as mercadorias e a introdução no Sistema ERP e armazenamento?	x		
Verificou-se a realização da conferência qualitativa das mercadorias rececionados?	x		
Verificou-se a realização da conferência quantitativa das mercadorias rececionados?	x		
Se sim, foi com base no documento de compra? Outro?	x		
Foi observada alguma incongruência na conferência das mercadorias?		x	

Se sim, foi comunicada ao Gerente e resolvida por ele?			
As mercadorias rececionadas continham data de validade?		x	
Verificou-se ao longo da recepção de mercadorias evidência de que se executaram os procedimentos (assinatura ou outro)?		x	Assinatura da Guia da Transportadora aquando da descarga das mercadorias
As mercadorias rececionadas foram todas registadas no Sistema ERP?	x		
Foram impressas as etiquetas para colar nas respetivas mercadorias?	x		
Durante o processo de colagem das etiquetas observou-se alguma divergência:			
- Na descrição do produto		x	
- Nas quantidades das etiquetas/Produtos		x	
Os locais onde as mercadorias são armazenadas encontram-se identificados?		x	
Verificou-se que os materiais se encontram arrumados por família de produtos?	x		
Durante o acompanhamento do armazenamento das mercadorias, verificou-se que as restantes mercadorias armazenadas encontravam-se identificadas com:			
- Código de Barras		x	
- Referência Interna	x		
Verificou-se a existência de algum controlo aos colaboradores no acesso ao armazém?		x	
Verificou-se a existência de barreiras físicas que impeça o acesso indevido ao armazém?		x	Distância razoável entre o local destinado ao cliente e o local onde as mercadorias se encontram armazenadas

APÊNDICE 4 – Processo de Recepção de Mercadorias do dia 21-08-2017

Check - List	Observação 3 21 de agosto de 2017		
	Sim	Não	Observação
Verificou-se a existência de uma zona específica para a descarga de mercadorias?	x		
A descarga de mercadorias foi efetuada pela transportadora?	x		
No momento da descarga foram verificados os danos visíveis?	x		
Verificou-se a existência de uma zona específica para a conferência e introdução dos documentos de compra no Sistema ERP?	x		
Verificou-se a existência de segregação de funções entre a conferência dos dados dos documentos de compra com as mercadorias e a introdução no Sistema ERP e armazenamento?		x	Funcionário responsável estava ausente
Verificou-se a realização da conferência qualitativa das mercadorias rececionados?	x		
Verificou-se a realização da conferência quantitativa das mercadorias rececionados?	x		
Se sim, foi com base no documento de compra? Outro?	x		
Foi observada alguma incongruência na conferência das mercadorias?		x	

Se sim, foi comunicada ao Gerente e resolvida por ele?			
As mercadorias rececionadas continham data de validade?		x	
Verificou-se ao longo da receção de mercadorias evidência de que se executaram os procedimentos (assinatura ou outro)?		x	Assinatura da Guia da Transportadora aquando da descarga das mercadorias
As mercadorias rececionadas foram todas registadas no Sistema ERP?	x		
Foram impressas as etiquetas para colar nas respetivas mercadorias?	x		
Durante o processo de colagem das etiquetas observou-se alguma divergência:			
- Na descrição do produto		x	
- Nas quantidades das etiquetas/Produtos		x	
Os locais onde as mercadorias são armazenadas encontram-se identificados?		x	
Verificou-se que os materiais se encontram arrumados por família de produtos?	x		
Durante o acompanhamento do armazenamento das mercadorias, verificou-se que as restantes mercadorias armazenadas encontravam-se identificadas com:			
- Código de Barras		x	
- Referência Interna	x		
Verificou-se a existência de algum controlo aos colaboradores no acesso ao armazém?		x	
Verificou-se a existência de barreiras físicas que impeça o acesso indevido ao armazém?		x	Distância razoável entre o local destinado ao cliente e o local onde as mercadorias se encontram armazenadas

APÊNDICE 5 - Questionário para validações de controlos

[Objetivo]: Validar se todas as receções de mercadorias são registadas no Sistema ERP, de forma completa e fidedigna

1. Existe alguém responsável por verificar se os documentos de compra se encontram todos registados no Sistema ERP?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações:

2. É feito um levantamento periódico para verificar se as mercadorias do armazém se encontram registadas no Sistema ERP?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações:

3. É confirmado se os dados dos documentos de compra são efetivamente os que foram registados no Sistema ERP?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações:

[Objetivo]: Validar se todas as comunicações e procedimentos, são formalizados, comunicados, distribuídos e do conhecimento dos destinatários.

4. É validado se todos os colaboradores efetuam do mesmo modo procedimentos idênticos?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações:

5. A comunicação é efetuada apenas verbalmente?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações:

[Objetivo]: Validar se as atividades de risco na recepção de mercadorias, tais como contagem, validação e conferência das mercadorias rececionadas são desempenhadas por colaboradores distintos.

6. Existe segregação de funções na recepção de mercadorias?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: Exceto quando da ausência de um dos colaboradores, por norma, por motivo de férias.

7. É validado se a segregação de funções se encontra a ser praticada?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

[Objetivo]: Validar se todas as mercadorias rececionadas são objeto de conferência qualitativa e quantitativa antes do seu armazenamento.

8. É validada se é executada a verificação das quantidades das mercadorias rececionadas com o documento de compra?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

9. É validado se o estado das mercadorias rececionadas é analisado aquando da receção?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

10. É deixada evidência por quem executa a conferência das mercadorias?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

[Objetivo]: Validar se o acesso ao armazém por parte dos clientes é controlado

11. No final do dia é verificado se existe alguém no armazém e se as portas e janelas ficam trancadas?

Sim: X Não: ____ N.A.: ____

Observações: _____

12. Existiram assaltos nos últimos 10 anos?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

13. Existem câmaras de vigilância?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: _____

[Objetivo]: Validar se todas as encomendas são objeto de verificação de possíveis danos aquando da descarga pelo transportador

14. É validada a verificação do estado as embalagens (se estão danificadas, violadas)?

Sim: ____ Não: X N.A.: ____

Observações: Os colaboradores têm que assinar a Guia de Transporte para garantir que a mercadoria foi entregue em boas condições.

APÊNDICE 6 - Resumo da reunião para definir critérios para avaliação da matriz de risco

Reuniu-se no dia 11 de setembro, na sede da Empresa, com a Gerência e o Supervisor com o intuito de conhecer melhor a realidade da Empresa por forma a se poderem definir critérios ajustados e realistas para a situação que se pretende avaliar.

Tendo em conta a informação que é da posse da Empresa e diz respeito às cópias das guias de transporte fornecidas pelas transportadoras, analisaram-se os meses de abril e junho de 2017, tendo-se verificado que, em média, por mês foram feitas cerca de 90 receções de mercadorias. A Gerência afirma que, ainda que não analisados os restantes meses, os montantes seriam semelhantes.

Desta forma, tendo em conta o conhecimento da atividade por parte da Gerência e do Supervisor, definiram-se os seguintes critérios para a probabilidade:

- 1 – Raro – Uma vez por mês;
- 2 – Improvável – Duas ou três vezes por mês;
- 3 – Moderado – Uma vez por semana;
- 4 – Provável – Três a quatro vezes por semana;
- 5 – Quase certo – Diariamente.

Relativamente ao impacto, analisou-se primeiramente o ponto em que a Empresa deixaria de assegurar a sua continuidade.

Assumindo o Artigo 35º do Código das Sociedades Comerciais para o efeito, a continuidade é posta em causa a partir do momento em que o capital próprio seja igual ou inferior a metade do capital social. Dado que o capital social da Empresa é de 75.000 Euros e o capital próprio é aproximadamente de 370.000 Euros, para que se atingisse metade do capital social, ou seja, 37.500 Euros, seria necessário atingir prejuízos no montante de 332.500 Euros.

A Gerência considera que prejuízos financeiros no montante de 332.500 Euros correspondem a um valor demasiado elevado e pode estar também a implicar consequências muito graves para além da própria Empresa, como por exemplo, para com os colaboradores. Assim sendo, assumiu-se que a continuidade é posta em causa a partir de perdas financeiras superiores a 200.000 Euros.

Para o impacto considerado “Insignificante”, ou seja, aquele que não afeta o bom funcionamento da Empresa e que é ultrapassado em condições operacionais normais, a Gerência está disposta a aceitar perdas financeiras até ao montante máximo anualmente de 1.000 Euros.

Tendo em conta as análises em conjunto com a Gerência, estabeleceu-se os seguintes critérios para a avaliação do impacto dos procedimentos:

- 1 – Insignificante – Não existem divergências danosas para a Empresa, atingindo no máximo uma perda financeira total anual no montante de 1000 Euros;
- 2 – Baixo – Existem pequenas divergências na execução de procedimentos e pode existir uma perda financeira total anual entre 1.000 Euros e 10.000 Euros;
- 3 – Moderado – Existem divergências na execução de procedimentos e pode existir uma perda financeira total anual de 10.000 Euros a 50.000 Euros;
- 4 – Significativo – Existem divergências na execução de procedimentos, afetando a operacionalidade e a imagem da Empresa e pode existir uma perda financeira total anual de 50.000 Euros a 200.000 Euros;
- 5 – Catastrófico – Existem divergências na execução de procedimentos, pondo em causa a continuidade da Empresa e pode existir uma perda financeira total anual superior a 200.000 Euros.

Através de uma análise em conjunto com a Empresa, utilizando o Sistema ERP, verificou-se que em média, até ao final de agosto, tinham atingido em compras o montante de 55.000 Euros por mês. Assim sendo, e tendo em conta que o mês de agosto atingiu o montante de cerca de 60.000 Euros em compras e que 4 fornecedores representam cerca de 80% desse montante, pediu-se que nos fosse fornecida uma listagem em Excel que contivesse as compras em quantidade do respetivo mês, solicitando também aos fornecedores uma listagem das quantidades faturadas para o mesmo período.

Mensalmente a Gerência já confirma, antes de efetuar o pagamento aos fornecedores, se os documentos que se encontram para pagamento correspondem aos constantes do extrato que é enviado pelo fornecedor, tendo-se verificado, em conjunto com a Gerência o último mês a pagamento, que foi julho, não apresentando divergências nos 4 maiores fornecedores do mês em análise.

Relativamente ao inventário anual, a Gerência informou que pelo controlo que teve desde que entrou em funções, ou seja, em meados de 2015, o inventário deu origem a perdas financeiras no montante de 15.000 Euros em 2015 e 10.000 Euros em 2016.

APÊNDICE 7 - Guia de Boas Práticas na recepção de mercadorias

O processo de recepção de mercadorias e armazenamento deve ser sempre efetuado pelo responsável definido pela Gerência devendo proceder da seguinte forma:

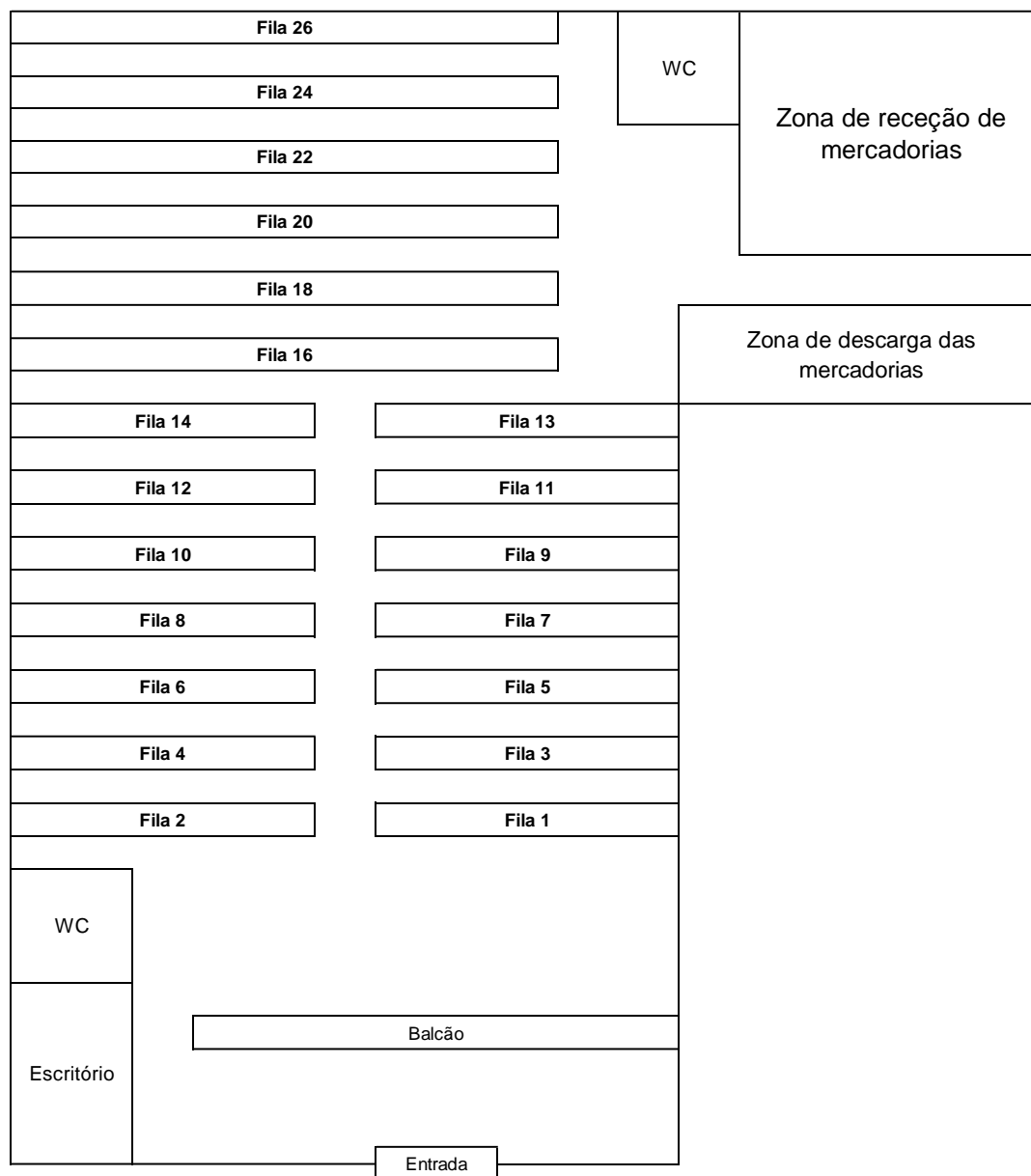
1. Aquando da descarga das encomendas pela transportadora no local indicado, o colaborador responsável deverá verificar, em conjunto com a transportadora, o estado das embalagens e, caso alguma se encontre danificada, deverá relatar o sucedido na guia que a transportadora pede para ser assinada. Deve ainda informar a Gerência da situação por escrito;
2. Transportar as encomendas do local de descarga para o local onde se irá realizar a conferência das mercadorias e a introdução dos dados no Sistema ERP com base no documento de compra;
3. Desembalar as mercadorias com cuidado, guardando o documento de compra, e verificar se alguma mercadoria apresenta, aparentemente, danos visíveis. No caso da existência de algum dano, a situação deve ser relatada no documento de compra correspondente à mercadoria em causa;
4. Conferir os dados dos documentos de compra com as mercadorias rececionadas, deixando evidência no documento com um “✓” em todos os dados confirmados. Caso se detete alguma divergência, deverá ser feito um “✗” nos dados não concordantes e relatar no próprio documento a divergência encontrada.
5. Caso se detete alguma divergência, nos pontos 3 e/ou 4, deve ser comunicada à Gerência, por escrito, para que possa ser tomada uma decisão;
6. Introdução dos dados do documento de compra no Sistema ERP, nomeadamente o tipo de documento de compra, o N° do documento de compra, o nome do fornecedor, a data de documento, a data de vencimento do documento, o código dos artigos, as quantidades compradas por artigo, o preço unitário por artigo e a percentagem de desconto atribuído. Caso se verifique que existe alguma mercadoria que nunca foi comercializada pela empresa, deverá proceder-se à criação do novo artigo no Sistema ERP com o código e os dados referentes à mercadoria em questão e a localização que lhe vai ser atribuída. No final, devem ser sempre conferidos os totais do documento de compra com os totais que

constam no sistema ERP e registrar no documento de compra, no canto superior direito, o número de documento gerado no Sistema ERP;

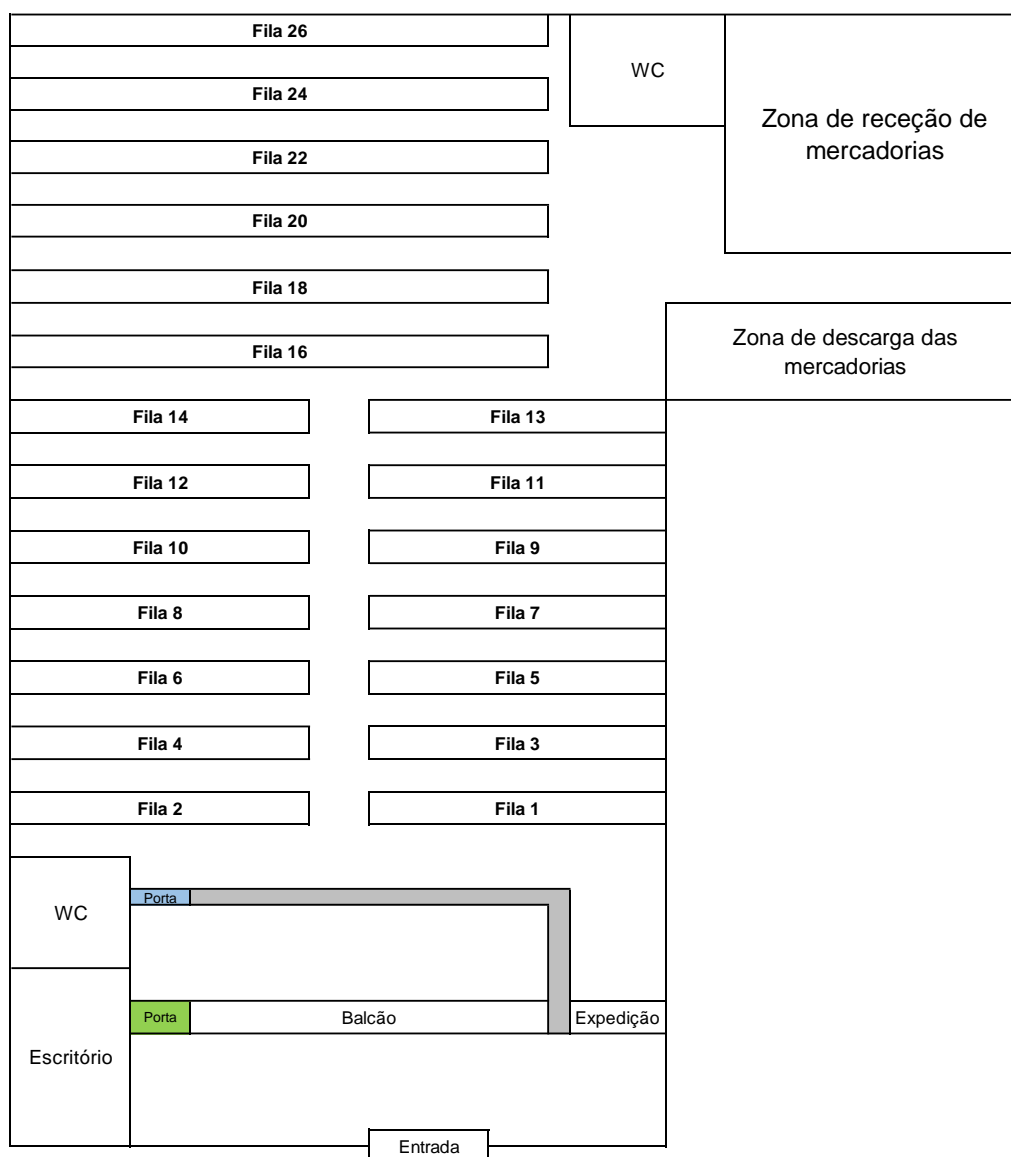
7. Imprimir as etiquetas respeitantes aos dados dos documentos de compra introduzidos no Sistema ERP referidos no ponto 6. É necessário ter em atenção que a mercadoria de reduzida dimensão (lâmpadas, fusíveis, abraçadeiras, etc.) não deverá ser colada qualquer etiqueta dado que já se encontram devidamente identificadas no local de armazenamento;
8. Conferir o número total de etiquetas impressas com o número total de mercadorias rececionadas. O número de etiquetas e o número de mercadorias tem de ser igual, caso contrário, terão de ser confirmados novamente os documentos de compra com as mercadorias rececionadas e os dados introduzidos no Sistema ERP, corrigindo as divergências encontradas;
9. Colar as etiquetas nas respetivas mercadorias, confirmando os dados das etiquetas com a mercadoria que se está a colar. Todas as etiquetas têm de ser coladas e todas as mercadorias têm de ter as etiquetas correspondentes;
10. Arrumar as mercadorias nos locais correspondentes, de acordo com o local descrito na etiqueta.

Qualquer situação anormal, deve ser reportada à Gerência para que se possa averiguar e resolver o problema;

APÊNDICE 8 - Instalações da Empresa antes das recomendações



APÊNDICE 9 - Instalações da Empresa após as recomendações



ANEXOS

ANEXO 1 – Listagem do Fornecedor, em quantidades

Listagem enviada pelo fornecedor, com informação das quantidades vendidas por documento:

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 175092	21/08/2017	20/09/2017	36
N/FAC 171423	02/08/2017	01/09/2017	50
N/FAC 171889	03/08/2017	02/09/2017	11
N/FAC 819615	03/08/2017	02/09/2017	71
N/FAC 173819	14/08/2017	13/09/2017	12
N/FAC 176324	28/08/2017	27/09/2017	40
N/FAC 174185	16/08/2017	15/09/2017	34
N/FAC 174237	16/08/2017	15/09/2017	4
N/FAC 176126	25/08/2017	24/09/2017	15
N/FAC 172002	04/08/2017	03/09/2017	10
N/FAC 173947	14/08/2017	13/09/2017	2
N/FAC 830139	14/08/2017	13/09/2017	2
N/FAC 172030	04/08/2017	03/09/2017	8
N/FAC 175771	24/08/2017	23/09/2017	6
N/FAC 174033	16/08/2017	15/09/2017	22
N/FAC 175768	24/08/2017	23/09/2017	21
N/FAC 839146	25/08/2017	24/09/2017	3
N/FAC 175480	23/08/2017	22/09/2017	16
N/FAC 176810	30/08/2017	29/09/2017	37
N/FAC 173753	14/08/2017	13/09/2017	56
N/FAC 173383	10/08/2017	09/09/2017	15
N/FAC 175458	23/08/2017	22/09/2017	12
N/FAC 171371	02/08/2017	01/09/2017	4
N/FAC 175235	22/08/2017	21/09/2017	11
N/FAC 828172	11/08/2017	10/09/2017	6
N/FAC 173129	09/08/2017	08/09/2017	18
N/FAC 176034	25/08/2017	24/09/2017	23
N/FAC 172688	08/08/2017	07/09/2017	11
N/FAC 173007	09/08/2017	08/09/2017	7
N/FAC 196023	22/08/2017	21/09/2017	4
N/FAC 174608	18/08/2017	17/09/2017	37
N/FAC 174240	16/08/2017	15/09/2017	3
N/FAC 175906	24/08/2017	23/09/2017	13
N/FAC 173814	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 818025	03/08/2017	02/09/2017	2
N/FAC 172325	07/08/2017	06/09/2017	72
N/FAC 176434	28/08/2017	27/09/2017	14
N/FAC 173520	11/08/2017	10/09/2017	1
N/FAC 174560	18/08/2017	17/09/2017	1
N/FAC 837773	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 176539	29/08/2017	28/09/2017	15
N/FAC 173787	14/08/2017	13/09/2017	10
N/FAC 174922	21/08/2017	20/09/2017	34

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 845616	31/08/2017	30/09/2017	4
N/FAC 176732	29/08/2017	28/09/2017	21
N/FAC 172496	07/08/2017	06/09/2017	29
N/FAC 171513	02/08/2017	01/09/2017	24
N/FAC 176850	30/08/2017	29/09/2017	2
N/FAC 843923	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 171221	01/08/2017	31/08/2017	18
N/FAC 172120	04/08/2017	03/09/2017	25
N/FAC 173595	11/08/2017	10/09/2017	11
N/FAC 174566	18/08/2017	17/09/2017	2
N/FAC 175127	21/08/2017	20/09/2017	15
N/FAC 173288	10/08/2017	09/09/2017	1
N/FAC 835970	21/08/2017	20/09/2017	3
N/FAC 174480	17/08/2017	16/09/2017	17
N/FAC 174355	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 171367	02/08/2017	01/09/2017	30
N/FAC 173628	11/08/2017	10/09/2017	2
N/FAC 846650	31/08/2017	30/09/2017	2
N/FAC 172517	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 175522	23/08/2017	22/09/2017	13
N/FAC 174764	18/08/2017	17/09/2017	7
N/FAC 171874	03/08/2017	02/09/2017	13
N/FAC 824124	08/08/2017	07/09/2017	7
N/FAC 174326	17/08/2017	16/09/2017	20
N/FAC 837032	22/08/2017	21/09/2017	13
N/FAC 832679	17/08/2017	16/09/2017	2
N/FAC 175187	22/08/2017	21/09/2017	24
N/FAC 171562	02/08/2017	01/09/2017	7
N/FAC 174652	18/08/2017	17/09/2017	10
N/FAC 173941	14/08/2017	13/09/2017	26
N/FAC 822530	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 174894	21/08/2017	20/09/2017	20
N/FAC 175561	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 829054	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 172978	09/08/2017	08/09/2017	2
N/FAC 172370	07/08/2017	06/09/2017	5
N/FAC 819534	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 174944	21/08/2017	20/09/2017	4
N/FAC 174378	17/08/2017	16/09/2017	14
N/FAC 174352	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 172350	10/08/2017	09/09/2017	12
N/FAC 176826	30/08/2017	29/09/2017	8
N/FAC 177197	31/08/2017	30/09/2017	7
N/FAC 175716	24/08/2017	23/09/2017	6
N/FAC 844196	30/08/2017	29/09/2017	3
N/FAC 176734	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 171537	02/08/2017	01/09/2017	5
N/FAC 173718	14/08/2017	13/09/2017	11

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 846821	31/08/2017	30/09/2017	12
N/FAC 177046	31/08/2017	30/09/2017	6
N/FAC 177038	31/08/2017	30/09/2017	45
N/FAC 174735	18/08/2017	17/09/2017	13
N/FAC 147414	18/08/2017	17/09/2017	1
N/FAC 176052	25/08/2017	24/09/2017	2
N/FAC 176849	30/08/2017	29/09/2017	1
N/FAC 171711	03/08/2017	02/09/2017	18
N/FAC 172388	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 844081	29/08/2017	28/09/2017	2
N/FAC 177163	31/08/2017	30/09/2017	61
N/FAC 816365	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 195144	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 172957	09/08/2017	08/09/2017	20
N/FAC 171731	03/08/2017	02/09/2017	10
N/FAC 175228	22/08/2017	21/09/2017	8
N/FAC 832681	17/08/2017	16/09/2017	7
N/FAC 176141	25/08/2017	24/09/2017	41
N/FAC 829828	14/08/2017	13/09/2017	3
N/FAC 825720	09/08/2017	08/09/2017	7
N/FAC 173638	11/08/2017	10/09/2017	1
N/FAC 820576	04/08/2017	03/09/2017	3
N/FAC 195977	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 175691	23/08/2017	22/09/2017	5
N/FAC 176065	25/08/2017	24/09/2017	50
N/FAC 176589	29/08/2017	28/09/2017	9
N/FAC 171403	02/08/2017	01/09/2017	10
N/FAC 173149	09/08/2017	08/09/2017	1
N/FAC 177074	31/08/2017	30/09/2017	2
N/FAC 828933	12/08/2017	11/09/2017	1
N/FAC 173291	10/08/2017	09/09/2017	5
N/FAC 173624	11/08/2017	10/09/2017	20
N/FAC 172351	07/08/2017	06/09/2017	8
N/FAC 171718	03/08/2017	02/09/2017	3
N/FAC 837201	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 828389	11/08/2017	10/09/2017	1
N/FAC 828997	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 173507	11/08/2017	10/09/2017	52
N/FAC 172764	08/08/2017	07/09/2017	38
N/FAC 173419	10/08/2017	09/09/2017	5
N/FAC 171099	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 174981	21/08/2017	20/09/2017	5
N/FAC 175951	24/08/2017	23/09/2017	4
N/FAC 817950	02/08/2017	01/09/2017	1
N/FAC 172147	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 818233	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 175407	22/08/2017	21/09/2017	2
N/FAC 842380	28/08/2017	27/09/2017	1

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 831213	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 171563	02/08/2017	01/09/2017	3
N/FAC 198217	31/08/2017	30/09/2017	1
N/FAC 842438	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 844151	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 173987	16/08/2017	15/09/2017	5
N/FAC 831288	16/08/2017	15/09/2017	4
N/FAC 817819	02/08/2017	01/09/2017	9
N/FAC 172829	08/08/2017	07/09/2017	10
N/FAC 175253	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 196342	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 191219	02/08/2017	01/09/2017	1
N/FAC 192687	08/08/2017	07/09/2017	2
N/FAC 191783	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 835688	21/08/2017	20/09/2017	9
N/FAC 171571	02/08/2017	01/09/2017	1
N/FAC 817934	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 173809	14/08/2017	13/09/2017	8
N/FAC 175787	24/08/2017	23/09/2017	3
N/FAC 176676	29/08/2017	28/09/2017	10
N/FAC 172605	08/08/2017	07/09/2017	16
N/FAC 174053	16/08/2017	15/09/2017	10
N/FAC 192302	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 175815	24/08/2017	23/09/2017	4
N/FAC 839300	24/08/2017	23/09/2017	1
N/FAC 172130	04/08/2017	03/09/2017	4
N/FAC 173271	10/08/2017	09/09/2017	4
N/FAC 173150	09/08/2017	08/09/2017	1
N/FAC 174518	17/08/2017	16/09/2017	3
N/FAC 176483	28/08/2017	27/09/2017	4
N/FAC 828290	11/08/2017	10/09/2017	4
N/FAC 838847	24/08/2017	23/09/2017	4
N/FAC 171068	01/08/2017	31/08/2017	15
N/FAC 176951	30/08/2017	29/09/2017	12
N/FAC 845396	30/08/2017	29/09/2017	5
N/FAC 177057	31/08/2017	30/09/2017	2
N/FAC 827021	10/08/2017	09/09/2017	1
N/FAC 175668	23/08/2017	22/09/2017	15
N/FAC 174354	17/08/2017	16/09/2017	16
N/FAC 816363	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 173934	14/08/2017	13/09/2017	5
N/FAC 837199	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 174385	17/08/2017	16/09/2017	4
N/FAC 170963	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 190559	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 176959	30/08/2017	29/09/2017	6
N/FAC 175794	24/08/2017	23/09/2017	78
N/FAC 842582	28/08/2017	27/09/2017	3

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 842379	28/08/2017	27/09/2017	6
N/FAC 176165	25/08/2017	24/09/2017	6
N/FAC 174979	21/08/2017	20/09/2017	5
N/FAC 173423	10/08/2017	09/09/2017	10
N/FAC 824400	08/08/2017	07/09/2017	2
N/FAC 172821	08/08/2017	07/09/2017	6
N/FAC 825877	09/08/2017	08/09/2017	1
N/FAC 174089	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 170949	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 175377	22/08/2017	21/09/2017	25
N/FAC 174093	16/08/2017	15/09/2017	4
N/FAC 834331	18/08/2017	17/09/2017	15
N/FAC 173553	11/08/2017	10/09/2017	1
N/FAC 175927	24/08/2017	23/09/2017	3
N/FAC 171109	01/08/2017	31/08/2017	6
N/FAC 173835	14/08/2017	13/09/2017	3
N/FAC 173155	09/08/2017	08/09/2017	3
N/FAC 176549	29/08/2017	28/09/2017	2
N/FAC 174653	18/08/2017	17/09/2017	2
N/FAC 191006	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 840906	26/08/2017	25/09/2017	2
N/FAC 822680	07/08/2017	06/09/2017	16
N/FAC 172398	07/08/2017	06/09/2017	25
N/FAC 175552	23/08/2017	22/09/2017	27
N/FAC 174391	17/08/2017	16/09/2017	5
N/FAC 176437	28/08/2017	27/09/2017	4
N/FAC 830133	14/08/2017	13/09/2017	2
N/FAC 840667	25/08/2017	24/09/2017	2
N/FAC 171270	01/08/2017	31/08/2017	4
N/FAC 176149	25/08/2017	24/09/2017	3
N/FAC 175941	24/08/2017	23/09/2017	3
N/FAC 197036	25/08/2017	24/09/2017	2
N/FAC 816185	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 176337	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 174532	17/08/2017	16/09/2017	2
N/FAC 835590	21/08/2017	20/09/2017	4
N/FAC 173529	11/08/2017	10/09/2017	2
N/FAC 195679	21/08/2017	20/09/2017	4
N/FAC 833987	18/08/2017	17/09/2017	4
N/FAC 845333	30/08/2017	29/09/2017	2
N/FAC 194288	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 844354	30/08/2017	29/09/2017	11
N/FAC 173535	11/08/2017	10/09/2017	13
N/FAC 826721	10/08/2017	09/09/2017	5
N/FAC 821591	07/08/2017	06/09/2017	8
N/FAC 842603	28/08/2017	27/09/2017	3
N/FAC 173652	11/08/2017	10/09/2017	2
N/FAC 176576	29/08/2017	28/09/2017	12

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 175256	22/08/2017	21/09/2017	2
N/FAC 835714	21/08/2017	20/09/2017	4
N/FAC 828485	11/08/2017	10/09/2017	14
N/FAC 816443	01/08/2017	31/08/2017	3
N/FAC 192300	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 822208	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 176335	28/08/2017	27/09/2017	3
N/FAC 821257	07/08/2017	06/09/2017	12
N/FAC 171102	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 174090	16/08/2017	15/09/2017	3
N/FAC 825888	10/08/2017	09/09/2017	1
N/FAC 831579	16/08/2017	15/09/2017	5
N/FAC 171082	01/08/2017	31/08/2017	17
N/FAC 842426	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 836299	22/08/2017	21/09/2017	2
N/FAC 831478	16/08/2017	15/09/2017	4
N/FAC 175124	21/08/2017	20/09/2017	2
N/FAC 191007	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 173550	11/08/2017	10/09/2017	2
N/FAC 842412	28/08/2017	27/09/2017	3
N/FAC 172851	08/08/2017	07/09/2017	3
N/FAC 193106	09/08/2017	08/09/2017	4
N/FAC 824373	08/08/2017	07/09/2017	2
N/FAC 819234	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 859864	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 174186	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 172149	04/08/2017	03/09/2017	8
N/FAC 845257	30/08/2017	29/09/2017	4
N/FAC 834085	18/08/2017	17/09/2017	5
N/FAC 829825	14/08/2017	13/09/2017	6
N/FAC 176345	28/08/2017	27/09/2017	1
N/FAC 171975	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 175695	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 172170	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 171902	03/08/2017	02/09/2017	2
N/FAC 831243	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 842373	28/08/2017	27/09/2017	3
N/FAC 175238	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 173011	09/08/2017	08/09/2017	1
N/FAC 197310	28/08/2017	27/09/2017	1
N/FAC 171242	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 819595	03/08/2017	02/09/2017	2
N/FAC 815095	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 816310	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 837035	22/08/2017	21/09/2017	5
N/FAC 822781	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 176592	29/08/2017	28/09/2017	3
N/FAC 171971	04/08/2017	03/09/2017	3

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 197596	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 171105	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 194399	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 172538	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 839687	24/08/2017	23/09/2017	1
N/FAC 174516	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 171904	03/08/2017	02/09/2017	4
N/FAC 193511	10/08/2017	09/09/2017	3
N/FAC 835812	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 817683	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 172816	08/08/2017	07/09/2017	8
N/FAC 839591	24/08/2017	23/09/2017	5
N/FAC 839134	24/08/2017	23/09/2017	1
N/FAC 844352	30/08/2017	29/09/2017	1
N/FAC 191784	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 195976	22/08/2017	21/09/2017	2
N/FAC 833952	18/08/2017	17/09/2017	3
N/FAC 826723	10/08/2017	09/09/2017	1
N/FAC 171720	03/08/2017	02/09/2017	4
N/FAC 172007	04/08/2017	03/09/2017	4
N/FAC 820610	04/08/2017	03/09/2017	2
N/FAC 816223	01/08/2017	31/08/2017	2
N/FAC 171561	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 817891	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 176821	30/08/2017	29/09/2017	5
N/FAC 837775	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 173642	11/08/2017	10/09/2017	3
N/FAC 171730	03/08/2017	02/09/2017	4
N/FAC 819237	03/08/2017	02/09/2017	5
N/FAC 839784	24/08/2017	23/09/2017	2
N/FAC 172362	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 842278	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 829055	14/08/2017	13/09/2017	2
N/FAC 827240	10/08/2017	09/09/2017	3
N/FAC 176689	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 844063	30/08/2017	29/09/2017	1
N/FAC 819603	03/08/2017	02/09/2017	2
N/FAC 836298	22/08/2017	21/09/2017	2
N/FAC 841684	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 826998	10/08/2017	09/09/2017	2
N/FAC 171451	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 172252	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 952744	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 822440	08/08/2017	07/09/2017	3
N/FAC 831701	16/08/2017	15/09/2017	3
N/FAC 171402	02/08/2017	01/09/2017	3
N/FAC 176162	25/08/2017	24/09/2017	3
N/FAC 174501	17/08/2017	16/09/2017	27

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 174770	18/08/2017	17/09/2017	5
N/FAC 834317	18/08/2017	17/09/2017	5
N/FAC 833078	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 38062	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 174063	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 837249	22/08/2017	21/09/2017	3
N/FAC 192477	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 953764	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 837835	23/08/2017	22/09/2017	3
N/FAC 173976	16/08/2017	15/09/2017	7
N/FAC 176728	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 196627	24/08/2017	23/09/2017	1
N/FAC 843864	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 173138	09/08/2017	08/09/2017	9
N/FAC 175795	24/08/2017	23/09/2017	3
N/FAC 176825	30/08/2017	29/09/2017	6
N/FAC 173424	10/08/2017	09/09/2017	3
N/FAC 174208	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 176450	28/08/2017	27/09/2017	2
N/FAC 174200	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 821555	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 829831	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 172521	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 176841	30/08/2017	29/09/2017	2
N/FAC 172980	09/08/2017	08/09/2017	3
N/FAC 194398	14/08/2017	13/09/2017	1
N/FAC 37427	01/08/2017	31/08/2017	25
N/FAC 171416	02/08/2017	01/09/2017	1
N/FAC 172143	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 833307	18/08/2017	17/09/2017	1
N/FAC 195979	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 192689	08/08/2017	07/09/2017	1
N/FAC 176166	25/08/2017	24/09/2017	12
N/FAC 176846	30/08/2017	29/09/2017	1
N/FAC 842558	28/08/2017	27/09/2017	1
N/FAC 825763	09/08/2017	08/09/2017	1
N/FAC 174340	17/08/2017	16/09/2017	3
N/FAC 172260	07/08/2017	06/09/2017	1
N/FAC 176594	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 835825	21/08/2017	20/09/2017	36
N/FAC 171095	01/08/2017	31/08/2017	12
N/FAC 173637	11/08/2017	10/09/2017	12
N/FAC 175519	23/08/2017	22/09/2017	25
N/FAC 171968	04/08/2017	03/09/2017	48
N/FAC 176550	29/08/2017	28/09/2017	17
N/FAC 195982	22/08/2017	21/09/2017	4
N/FAC 57822	03/08/2017	02/09/2017	1
N/FAC 173309	10/08/2017	09/09/2017	2

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 171189	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 816392	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 174980	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 174091	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 174481	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 176535	29/08/2017	28/09/2017	2
N/FAC 176044	25/08/2017	24/09/2017	1
N/FAC 834319	18/08/2017	17/09/2017	3
N/FAC 171915	03/08/2017	02/09/2017	2
N/FAC 191640	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 831304	16/08/2017	15/09/2017	4
N/FAC 171195	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 190608	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 190786	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 815900	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 815937	01/08/2017	31/08/2017	1
N/FAC 816442	02/08/2017	01/09/2017	2
N/FAC 191785	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 191786	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 191819	04/08/2017	03/09/2017	1
N/FAC 172534	07/08/2017	06/09/2017	3
N/FAC 192216	07/08/2017	06/09/2017	2
N/FAC 822406	07/08/2017	06/09/2017	4
N/FAC 172835	08/08/2017	07/09/2017	4
N/FAC 172858	08/08/2017	07/09/2017	1
N/FAC 823224	08/08/2017	07/09/2017	1
N/FAC 824126	08/08/2017	07/09/2017	1
N/FAC 824399	08/08/2017	07/09/2017	1
N/FAC 193134	10/08/2017	09/09/2017	1
N/FAC 826728	10/08/2017	09/09/2017	2
N/FAC 173531	11/08/2017	10/09/2017	2
N/FAC 828170	11/08/2017	10/09/2017	1
N/FAC 828759	12/08/2017	11/09/2017	4
N/FAC 194416	14/08/2017	13/09/2017	2
N/FAC 174060	16/08/2017	15/09/2017	1
N/FAC 194992	17/08/2017	16/09/2017	2
N/FAC 831424	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 832965	17/08/2017	16/09/2017	1
N/FAC 833309	18/08/2017	17/09/2017	8
N/FAC 195295	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 195678	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 834703	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 835782	21/08/2017	20/09/2017	1
N/FAC 195975	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 837185	22/08/2017	21/09/2017	1
N/FAC 837359	23/08/2017	22/09/2017	1
N/FAC 175796	24/08/2017	23/09/2017	1
N/FAC 175816	24/08/2017	23/09/2017	1

Cliente:			14/09/2017
15486 –			
Documento	Data Doc	Data Vencimento	Quantidades
N/FAC 839622	24/08/2017	23/09/2017	2
N/FAC 176157	25/08/2017	24/09/2017	2
N/FAC 839842	25/08/2017	24/09/2017	1
N/FAC 839848	25/08/2017	24/09/2017	1
N/FAC 176340	28/08/2017	27/09/2017	1
N/FAC 841258	28/08/2017	27/09/2017	3
N/FAC 197595	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 197765	29/08/2017	28/09/2017	1
N/FAC 843956	29/08/2017	28/09/2017	2
N/FAC 846664	31/08/2017	30/09/2017	2
N/FAC 837622	24/08/2017	23/09/2017	1

ANEXO 2 – Listagem do Sistema ERP

Listagem extraída do Sistema ERP da Empresa com as quantidades compradas ao fornecedor que respondeu:

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
0109-MC060 - ABRAC. FOLE 36mm	20
0109-MC070 - ABRAC. FOLE 95mm	50
0130-MC2026 - ANILHA 18mm x 24mm	24
0200-610853 - AMORT. T/MALA	2
0200-611251 - AMORT. T/MALA	2
0200-611917 - AMORT.MALA	2
0200-612577 - AMORT. T/MALA	2
0200-612939 - AMORT. T/MALA	1
0200-613897 - AMORT. T/MALA	2
02AK-1039 - AMORT. ALKO	2
02AK-1072G - AMORT. ALKO	4
02AK-1238G - AMORT. - SKODA	2
02AK-1280G - AMORT.	2
02AK-1296G - AMORT.- NISSAN ALM.	2
02AK-1337G - AMORT. - OPEL	2
02AK-1672G - AMORT.- VW PASSAT	2
02AK-2121G - AMORT. ALKO	2
02AK-3011G - AMORT. ALKO	4
02AK-3048DG - AMORT.- BMW S5	1
02AK-3048IG - AMORT.- BMW S5	1
02AK-3204G - AMORT. - REN.	2
02AK-3602 - AMORT. ALKO	2
02AK-3602G - AMORT. ALKO	2
02AK-3850 - AMORT. ALKO	2
0600-MC00153 - APOIO	6
0600-MC02949 - APOIO DO EIXO	4
0600-MC04028 - APOIO MOT. - REN.	1
0600-MC04108 - APOIO MOTOR FORD	1
0600-MC04118 - APOIO MOTOR	1
0600-MC04132 - APOIO MOTOR DRT.	1
0600-MC04490 - APOIO CITROEN	6
0600-MC04650 - APOIO MOTOR - CITR. C3	1
0601-MC00949 - APOIO TRANSM.-	1
0601-MC02802 - APOIO TRANSM. F.TRANSIT	1
0601-MC04812 - APOIO MOTOR - FORD	1
0601-MC05466 - APOIO TRANSM.	1
0601-MC05910 - APOIO AMORT.- Unidade: Un	4
0601-MC4732 - APOIO	1
06-MC2776 - APOIO MOTOR-BMW	1
06-MC4980 - APOIO MOTOR	2
1002-1164 - B.AGUA - OP. CORSA=(QCP1350)	1
1002-1195 - BOMBA AGUA (= QCP 2661)	2
1002-1229 - B/AGUA-FORD ESC/ORION/FIES.	1
1002-1287 - BOMBA AGUA	1

Fornecedor: XXXXXXXXXX	15/09/2017
Artigo	Quantidade
1002-1338 - B/AGUA. - POLO	1
1002-1361 - B/AGUA	2
1002-1397 - B/AGUA - VW POLO 1.4	1
1002-1404 - B/AGUA - FORD FIESTA	1
1002-1444 - B/AGUA - MERC.C220D	1
1002-1552 - B/AGUA - OP. CORSA 1.5TD	1
1002-1582R - BOMBA AGUA VW	1
1002-1585 - B/AGUA - REN. CLIO 1.2i	1
1002-1609 - B.AGUA - AUDI/SEAT/VW(QCP4453)	3
1002-1616 - B/AGUA - PUNTO	1
1002-1641 - B/AGUA - REN.CLIO	1
1002-1648 - B/AGUA - MERC. C220	2
1002-1746 - B/AGUA - REN. MEG.	1
1002-1819 - BOMBA AGUA	1
1002-1828 - B/AGUA - SEAT Unidade: Un	1
1002-1858 - B/AGUA - FIAT	1
1002-1998 - B/AGUA - AUDI	1
1002-4104 - B/AGUA	1
1100-QFP054 - BOMBA COMBUSTIVEL	1
16-98020600 - AVISADOR - BMW	1
16-98024000 - J.AVISADORES - BMW E46 TRS	2
16-98024701 - J.AVISADORES	6
16-98030400 - AVISADORES - BMW	2
16-98030500 - AVISADORES - BMW	2
16-98031200 - J/AVISADORES - BMW	2
16-98031300 - J/AVISADORES - BMW S1	3
16-98033700 - AVISADORE TRAV. - MERC.	2
16-98035200 - AVISADOR TRAVAO BMW X6	2
16-98040700 - AVISADOR TRAV.- IVECO	2
16-MC2335 - VARETA NIV.OLEO	2
16-MC2876 - VARETA NIVEL OLEO VW GOLF	4
16-MC3502 - DEPOSITO AGUA OPEL	1
16-MC3504 - DEPOSITO AGUA-VW GOLF	1
16-MC3567 - DEP. AGUA - KANGOO	2
16-MC3629 - DEP. AGUA - OP. ASTRA	1
16-MC3630 - DEPOSITO - VECTRA	3
16-MC3857 - DEPOSITO AGUA - FIAT	1
16-MC4593 - VARETA - CITR. BERL.	1
16-MC4594 - VARETA OLEO	1
16-MC4740 - VARETA - CITR.	1
16-MC4795 - VARETA OLEO VAG	1
16-MC5212 - VARETA - PEUG. 207	1
2000-04.0061 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0156 - BOMBITE TRAVAO	1
2000-04.0298 - BOMBITE TRAVAO	1
2000-04.0343 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0344 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0442 - BOMBITE TRAVAO	5
2000-04.0579 - BOMBITE TRAV.	4

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2000-04.0584 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0585 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0589 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0590 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0594 - BOMBITE TRAVAO	3
2000-04.0602 - BOMBITE TRAVAO	2
2000-04.0616 - BOMBITE TRAV.	1
2000-04.0618 - BOMBITE TRAV.	2
2000-04.0624 - BOMBITE TRAVAO	1
2000-04.0625 - BOMBITE TRAVAO	1
2000-04.0670 - BOMBITE TRAV.- TOY.	1
2000-04.0853 - BOMBITE TRAV.- MITS.	2
2000-04.1017 - BOMBITE TRAVAO PSA	2
2010-05.0175 - BOMBA PR.TRAV.- MERC. 1856	1
2010-05.0196 - BOMBA CENTRAL TRAV.	1
2010-05.0270 - BOMBA CENTRAL TRAV.	2
2020-2180 - B/PR. EMBR.- FORD Unidade: Un	1
2020-2182 - B/EMBR.	1
2020-2214 - BOMBA P.EMB.- VW PASSAT	1
2020-3120 - BOMBA AUX. EMBR.- AUDI A4	1
2020-3221 - B/AUX. EMBR.- FIAT PUNTO	1
2020-3232 - B/AUX. EMBR.- GOLF	1
2020-3807 - B/AUX. EMBR.- NISSAN Unidade: Un	1
2020-7103 - BOMBA P/EMB.- AUDI 80	1
2020-8106 - B/AUX. EMB- VW PASSAT	1
2020-9932 - REP. TRAV.- VW PAS.	1
2050-511031810 - BOMBA EMB. VAG	1
2050-511062610 - BOMBA EMB. ALFA ROMEO	1
2101-10172 - BRACO - GOLF/SEAT - S/ROTULA	2
2101-10750 - BRACO - MERC. C220	1
2101-11642 - BRACO-FORD ESC.	1
2101-13086 - BRAÇO SUSP.- BMW	1
2101-13087 - BRACO SUSP.- BMW E39	1
2101-25178 - BRACO - PEUG. 206 98/ DRT.	1
2101-26766 - BRACO-FIAT PUNTO DT.	1
2202-FDB1050 - J/CALÇOS TRAV.- MERC.	1
2209-000102 - J/PAST.	1
2209-002200 - J/PAST. FIAT 127/8	1
2209-006300 - J/PAST.	1
2209-012800 - J/PAST. FIAT FURA	1
2209-013440 - J/PAST. - VW CADDY	1
2209-014132 - J/PAST. RENAULT	5
2209-014450 - J/PAST. XSARA 1.8i 97/	2
2209-014502 - J/PAST. MERCEDES/BMW	2
2209-014614 - J/PAST. LANCIA/FIAT	1
2209-015700 - J/PAST.	1
2209-015720 - J/PAST. MERC.180	1
2209-017210 - J/PAST.- FIAT DOBLO	1
2209-018402 - J/PAST. NISSAN	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2209-018902 - J/PAST. MERCEDES	2
2209-019212 - J/PAST. REN.9/CLIO	5
2209-020800 - J/PAST. REN.LAGUNA	1
2209-020812 - J/PAST.	1
2209-023804 - J/PAST.	1
2209-024714 - J/PAST. CIT AX	2
2209-025720 - J/PAST. VOLVO S70	1
2209-026305B - J/PAST. SHARAN 1.9TDI	2
2209-026305 - J/PAST. VAG/RENAULT/PSA	3
2209-026305TX - J/PAST. VAG/RENAULT/PSA	1
2209-026351 - J/PAST.- VW SHARAN 1.9T	1
2209-026515 - J/PAST. - BMW	1
2209-026804 - J/PAST. COROLA 1.3	1
2209-028142 - J/PAST. PALIO 1.2/6	2
2209-028400 - J/PAST. MERC.190 88/	1
2209-028510 - J/PAST. FIESTA 88/-	1
2209-028520 - J/PAST. FIESTA	1
2209-033100 - J/PAST. ESCORT/FIESTA	1
2209-034300 - J/PAST. - NISSAN	1
2209-035700 - J/PAST. LANCER 1.5	1
2209-036402 - J/PAST. NIS. SUNNY 1.4	1
2209-038160 - J/PAST.- BMW	1
2209-038460 - J/PAST. - BMW	2
2209-039022B - PAST.AU A4	1
2209-039022 - J/PAST.- AUDI A4	5
2209-039041 - J/PAST.- SEAT	1
2209-039100 - J/PAST. FORD TRANS.2.5TD	5
2209-039320B - J/PAST. OPEL CORSA/TIGRA	1
2209-039320 - J/PAST. OPEL CORSA/TIGRA	2
2209-039400 - J/PAST. IZUZU NKR 3.1D	1
2209-040202 - J/PAST	1
2209-040700 - J/PAST.	1
2209-041401 - J/PAST. PUNTO 55/75	3
2209-043804 - J/PAST. XANTIA	1
2209-044502 - J/PAST. MERC. C180 95»	2
2209-046102 - J/PAST. PEUG. 306	1
2209-058810 - J/PAST. PUNTO 55/60/75	1
2209-059002 - J/PAST. VOLVO S40	1
2209-059130 - J/PAST. OPEL VIVARO	1
2209-059700 - JG PASTILHAS BMW	1
2209-060100 - J/PAST.- MERC.	1
2209-060404 - J/PAST - PEUG. 406 2.1 TD	1
2209-063320 - J/PAST. SEAT LEON 1.9T	2
2209-063320P - J/PAST. SEAT LEON 1.9T	1
2209-063321B - J/PAST. AUDI A3 1.9 TDI	1
2209-063321 - J/PAST. AUDI A3 1.9 TDI	4
2209-063341 - J/PAST. AUDI A2 1.1/4	3
2209-063404 - J/PAST. BERL./PARTNER	2
2209-064000 - J/PAST.- IVECO	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2209-064301 - J/PAST. REN. KANGOO	2
2209-064310 - J/PAST. PEUG.206	3
2209-064320 - J/PAST. PEUG. 206	3
2209-064502 - J/PAST.-	1
2209-065000 - J/PAST. MERC. CLASSE A	1
2209-065110BP - J/PAST.- IVECO DAILY	2
2209-068402 - J/PAST. ASTRA 98»	1
2209-069100B - J/PAST. FORD FOCUS	1
2209-069100 - J/PAST. FORD FOCUS	2
2209-070002 - J/PAST.- HONDA CIVIC	2
2209-070100 - J/PAST. MERC. VITO 98»	2
2209-070900 - J/PAST.- MERCEDES E270	1
2209-072102 - J/PAST.- VW TRANSP. 2.4D	2
2209-073402 - J/PAST. - HYN.GAL. 2.5TDi	1
2209-076500 - J/PAST.- FIESTA	1
2209-076800 - J/PAST.- MERCEDES C220	1
2209-077412 - J/PAST.- OPEL CORSA	1
2209-082200 - J/ PAST.- LAND ROVER	2
2209-083300 - J/PAST. OPEL MOVANO/200	1
2209-083410B - J/PAST. OPEL/RENAULT	3
2209-084010 - J/PAST. PEUGEOT 307	5
2209-084020 - J/PAST.- PEUG. 206 2.0	5
2209-084030 - J/PAST. BERL./PART	2
2209-084100 - J/PAST.- PEUG. 307	1
2209-084200 - J/PAST.3- REN. LAG.	1
2209-084240 - JG. PASTILHAS 507 SW	1
2209-085831 - J/PAST.- OPEL	3
2209-085832 - J/PAST.- FIAT	4
2209-087601 - J/PAST. - NISSAN	1
2209-087800 - J/PAST.- ALFA 159	1
2209-087912 - J/PAST.- CITR. C8	1
2209-088100 - J/PAST. CITR. C3	2
2209-088800 - J/PAST. - OPEL VECTRA	1
2209-095702 - J/PAST. OPEL ASTRA	5
2209-096001 - J/PAST. FIAT DUC.	1
2209-096300 - J/PAST.- BMW	1
2209-096412 - JOGO CALCOS TRAV.	1
2209-097600 - J/PAST. - REN. MEG.	2
2209-098400 - J/PAST. TRANS. CONNECT	1
2209-098700 - J/PAST.- NIS. RENAULT	2
2209-099100 - J/PAST.- MERC. E 200C	2
2209-099500 - J. PASTILHAS AUDI Q7	1
2209-103001B - J/PAST.- AUDI A3	3
2209-103010 - J/PAST.- C4 2.0	2
2209-103100 - J/PAST.3- AUDI A3	2
2209-103602B - J/PAST. - OPEL MERIVA	1
2209-103700 - J/PAST. -MITSUB. FE531	1
2209-104602 - J/PAST. - TOYOTA AV.	1
2209-104702 - J/PAST. - TOYOTA	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2209-105200 - J/PAST.- BMW 520I	1
2209-108200 - J/PAST. FOCUS	1
2209-110204 - J/PAST.- PEUG. 407	1
2209-113100B - J/PAST.- MINI COOPER	2
2209-115100 - J/PAST.-	1
2209-121900B - J/PAST.- FORD	1
2209-121900 - J/PAST.- FORD	1
2209-123600 - J/PAST. FORD	1
2209-123701 - J/PAST.- CITR. JUMP.	2
2209-123800 - J/PAST. CITROEN	3
2209-124510B - J/PAST. IVECO	1
2209-124810 - J/PAST. - REN. MEG.	2
2209-125202 - J/PAST. - FORD TRANSIT	1
2209-125600 - J/PAST.- FORD S MAX	2
2209-128102 - J/PAST.- FORD FIESTA	2
2209-128602 - J/PAST. -	1
2209-129201 - J/PAST. CITR/FIAT/PEUG.	2
2209-129900 - J/PAST. - CITR./FIAT/PEUGEOT	1
2209-130100 - J/PAST.- MERC. C200	1
2209-130410 - J/PAST.- AUDI	1
2209-130500 - J/PAST.- MERC. C220	1
2209-130520 - JG PASTILHAS MERCEDES	1
2209-134300 - J/PAST. - AUDI A4	1
2209-134300P - J/PAST. - AUDI A4	1
2209-135602 - J/PAST.- TOY. AURIS	1
2209-136202 - J/PAST. - HY.	1
2209-138200 - J/PAST.- CITR. BERL. 1.6 HDi	1
2209-143102 - J/PAST. - OPEL ASTRA	1
2209-143112 - J/PAST.- OPEL ASTRA	2
2209-143901 - JG PASTILHAS TRAVAO TRS OPEL	1
2209-144201 - JOGO PASTILHAS	1
2209-144901 - J/PAST.- OPEL	2
2400-CT02131 - CABO TRAVAO DT.CIT.ZX	2
2400-CT02132 - CABO TRAVAO ESQ.CIT. ZX	1
2400-RT01180 - CABO EMBR-REN.KANGOO 97/	1
2501-MC0908 - J.CASQ.-REN.CLIO	1
2501-MC4418 - JG. REP.- B.MAN.	1
2501-MC5019 - KIT CASQ. BRACO SUSP.FRT.	2
2601-095X0600 - CORREIA VENTONHA	2
2601-095X0710 - CORREIA VENTONHA	4
2601-095X0715 - CORREIA VENTONHA	2
2601-095X0788 - CORREIA VENTONHA	2
2601-125X0875 - CORREIA VENT.	3
2601-125X0915 - CORREIA	3
2601-125X1050 - CORREIA VENTONHA	3
2601-125X1150 - CORREIA VENTONHA	2
2601-125X1275 - CORREIA VENTONHA	3
2601-3K0675 - CORREIA VENTONHA	2
2601-3K0915 - CORREIA VENT.	2

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2601-4K0673 - CORREIA VENT	2
2601-4K0715 - CORREIA VENT.	1
2601-4K0735 - CORREIA VENTONHA	1
2601-4K0800 - COR.VENT.	1
2601-4K0855 - CORREIA VENT.	3
2601-4K0863 - CORREIA VENTONHA	1
2601-4K0915 - CORREIA	1
2601-4K0925 - CORREIA VENT.	1
2601-4K1520 - CORREIA VENTONHA	2
2601-5K0884 - CORREIA VENT.	1
2601-5K0962C - CORREIA	2
2601-5K1110 - CORREIA VENT.	1
2601-5K1135 - CORREIA VENT.	1
2601-5K1140 - CORREIA VENT.	1
2601-5K1155 - CORREIA VENT.	1
2601-5K1200 - CORREIA VENTONHA	2
2601-5K1230 - CORREIA VENT.	2
2601-5K1432 - CORREIA	2
2601-5K1585 - CORREIA	1
2601-5K2030 - CORREIA	2
2601-6K0730 - CORREIA VENT.	1
2601-6K0862 - CORREIA	1
2601-6K0890 - CORREIA VENT.	1
2601-6K0923 - CORREIA VENT.	1
2601-6K0976 - CORREIA	7
2601-6K0995 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1050 - CORREIA VENTONHA	3
2601-6K1070 - CORREIA	1
2601-6K1090 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1110 - CORREIA VENTONHA	1
2601-6K1180 - CORREIA VENTONHA	1
2601-6K1185 - CORREIA	1
2601-6K1203 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1205 - CORREIA	1
2601-6K1217 - CORREIA	1
2601-6K1225 - CORREIA	1
2601-6K1250 - CORREIA VENT.- OP. MERI. 1.7	1
2601-6K1318 - CORREIA	1
2601-6K1352 - CORREIA VENT.	2
2601-6K1376 - CORREIA	1
2601-6K1400 - CORREIA VENTONHA	2
2601-6K1420 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1468 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1555 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1613 - CORREIA VENTONHA	1
2601-6K1710 - CORREIA	1
2601-6K1715 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1720 - CORREIA VENT.	1
2601-6K1740 - CORREIA VENT.	5

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2601-6K1750 - CORREIA VENTONHA	2
2601-6K1767 - CORREIA	1
2601-6K1915 - CORREIA	1
2601-6K1930 - CORREIA VENT.	1
2601-6K2020 - CORREIA VENT.	1
2601-6K2050 - CORREIA VENTONHA	2
2601-6K2260 - CORREIA VENT.	1
2601-6K2264 - CORREIA E.T.	1
2601-6K2277 - CORREIA ESTR.	1
2601-7K1104 - CORREIA BMW E81	1
2601-7K1113 - CORREIA	1
2601-8K2275 - CORREIA	1
2602-5050XS - CORREIA DISTRIBUICAO	2
2602-5134 - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5135 - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5175XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5192XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5193XS - CORREIA DISTRIBUICAO	3
2602-5223XS - CORREIA DISTRIBUICAO	3
2602-5305XS - CORREIA DIST.=TB292	2
2602-5310XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5311 - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5334XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5418XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5435XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5436XS - CORREIA DISTRIBUICAO	1
2602-5465XS - CORREIA DIST.	1
2602-5485XS - CORREIA DIST.	1
2602-5501XS - CORREIA DIST.	1
2602-5563XS - CORREIA DIST.	2
2602-5571XS - CORREIA DIST.=5338XS	1
2602-5595XS - CORREIA DIST.	1
2626-31622 - KIT DISTRIB.- OPEL	2
2703-08295814 - DISCO TRAVAO	2
2703-08298510 - DISCO TRAVAO	4
2703-08417710 - DISCO TRAVAO Unidade: Jog	4
2703-08447510 - DISCO TRAVAO	2
2703-08492914 - DISCO TRAVAO	4
2703-08508514 - DISCO TRAVAO - FIAT	4
2703-08517820RH - DISCO TRAV.-	2
2703-08526610 - DISCO TRAV.- SUZ.VITA.1.6	2
2703-08595210 - DISCO TRAV.	2
2703-08716514 - DISCO TRAV.- VW GOLF	2
2703-08982610 - DISCOS TRAS OPEL	2
2703-08A61240 - DISCO TRAV. -	2
2703-09314814 - DISCO TRAVAO	2
2703-09476514 - DISCO TRAV. Unidade: Un	2
2703-09486930 - DISCO TRAVAO -MERC.93	2
2703-09514820RH - DISCO TRAVAO Unidade: Jog	2

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2703-09519610RH - DISCO TRAVAO	2
2703-09525510 - DISCO TRAVAO	2
2703-09557710RH - DISCO TRAVAO	2
2703-09580210RH - DISCO TRAV.-REN. CLIO II 1.9TD	2
2703-09584310 - DISCO TRAV.- Unidade: Jog	2
2703-09584334 - DISCO TRAV. - FIAT Unidade: Un	4
2703-09672810 - DISCO TRAV.	2
2703-09701020 - DISCO TRAV.	4
2703-09701114 - DISCOS TRAVAO - AUDI	6
2703-09711810 - DISCO TRV.NISSAN(6FUROS)	2
2703-09729230RH - DISCO TRAV.-REN. MEGANE	2
2703-09731410RH - DISCO TRAV.- MERC	4
2703-09762910 - DISCO TRAV.- OP. ASTRA 2.0 i	2
2703-09780614 - DISCO TRAV.- FORD	4
2703-09813724 - DISCO TRAV.	2
2703-09830310 - DISCO TRAV.- PEUG. 607 2.2i	2
2703-09860110 - D/TRAV.- OP. CORSA 1.7DTi 00	2
2703-09869514 - DISCO TRAV.	6
2703-09876010 - DISCO TRAV.- PEUG.307	4
2703-09914514 - DISCO TRAV.- AUDI A3	2
2703-09936910 - DISCO TRAV.- OPEL ASTRA	2
2703-09942510 - DISCO TRAV.- BMW	2
2703-09946414 - DISCOS TRAVAO	2
2703-09958914 - DISCO TRAV.	2
2703-09975214 - DISCO TRAV.- BMW	2
2703-09977210 - DISCO TRAV.- AUDI A3	2
2703-09989510 - DISCO TRAV.- REN.	2
2703-09993514 - DISCOS TRAVAO PSA	2
2703-09A61340 - DISCOS TRAVAO FRT MERCEDES Unidade: Jog	2
2705-14316110RH - POLI - CITR.	2
2705-14549310RH - POLI - REN.	2
2705-MC2926 - POLI CAMB.-	1
2802-FL6575 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6625 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6650 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6658 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6676 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6771 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-FL6797 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-FL6798 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-FL6803 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6805 - FILTRO AR FIAAM	1
2802-FL6817M - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6840 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-FL6841 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-FL6852 - FILTRO AR FIAAM	1
2802-FL6867 - FILTRO AR FIAAM	6
2802-FL6994 - FILTRO AR	5

Fornecedor: XXXXXXXXXX	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2802-FL9006 - FILTRO AR	1
2802-FL9087 - FILTRO AR	2
2802-FL9117 - FILTRO AR	2
2802-FL9132 - FILTRO AR	2
2802-FL9154 - FILTRO AR	4
2802-FL9156 - FILTRO AR	1
2802-FL9157 - FILTRO AR - TOYOTA HILUX	3
2802-PA7000 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-PA7006 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-PA7026 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-PA7029 - FILTRO AR FIAMM	2
2802-PA7052 - FILTRO AR =PA7094	2
2802-PA7070 - FILTRO AR FIAAM	3
2802-PA7085 - FILTRO AR FIAMM	4
2802-PA7090 - FILTRO AR FIAAM	3
2802-PA7109 - FILTRO AR FIAMM	3
2802-PA7111 - FILTRO AR FIAMM	4
2802-PA7157 - FILTRO AR FIAMM	1
2802-PA7158 - FILTRO AR FIAMM	4
2802-PA7159 - FILTRO AR FIAAM	1
2802-PA7161 - FILTRO AR FIAAM	2
2802-PA7176 - FILTRO AR	1
2802-PA7186 - FILTRO AR	2
2802-PA7213 - FILTRO AR	2
2802-PA7216 - FILTRO AR	5
2802-PA7219 - FILTRO AR	2
2802-PA7225 - FILTRO AR	2
2802-PA7227 - FILTRO AR	2
2802-PA7245 - FILTRO AR	1
2802-PA7248 - FILTRO AR	1
2802-PA7256 - FILTRO AR	2
2802-PA7276 - FILTRO AR	7
2802-PA7286 - FILTRO AR	2
2802-PA7315 - FILTRO AR	1
2802-PA7328 - FILTRO AR	1
2802-PA7339 - FILTRO AR	2
2802-PA7343 - FILTRO AR	4
2802-PA7347 - FILTRO AR=PA7522	2
2802-PA7353 - FILTRO AR	1
2802-PA7360 - FILTRO AR	1
2802-PA7361 - FILTRO AR	2
2802-PA7366 - FILTRO AR	2
2802-PA7367 - FILTRO AR FORD	2
2802-PA7368 - FILTRO AR	2
2802-PA7373 - FILTRO AR	5
2802-PA7384 - FILTRO AR	6
2802-PA7404 - FILTRO AR	2
2802-PA7406 - FILTRO AR	4
2802-PA7420 - FILTRO AR	1

Fornecedor: XXXXXXXXXX	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2802-PA7422 - FILTRO AR=PA7345	3
2802-PA7426 - FILTRO AR	2
2802-PA7441 - FILTRO AR	7
2802-PA7444 - FILTRO AR	2
2802-PA7452 - FILTRO AR	6
2802-PA7478 - FILTRO AR	2
2802-PA7485 - FILTRO AR=PA7496	1
2802-PA7499 - FILTRO AR MERCEDES	2
2802-PA7501 - FILTRO AR	2
2802-PA7502 - FILTRO AR	5
2802-PA7503 - FILTRO AR	2
2802-PA7506 - FILTRO AR	2
2802-PA7516 - FILTRO AR	2
2802-PA7521 - FILTRO AR=PA7333	4
2802-PA7539 - FILTRO AR	2
2802-PA7550 - FILTRO AR	2
2802-PA7553 - FILTRO	4
2802-PA7575 - FILTRO AR	2
2802-PA7594 - FILTRO AR	1
2802-PA7596 - FILTRO AR	1
2802-PA7638 - FILTRO	4
2802-PA7640 - FILTRO AR	2
2802-PA7649 - FILTRO AR -	1
2802-PA7656 - FILTRO AR	6
2802-PA7662 - FILTRO AR Unidade: Un	2
2802-PA7677 - FILTRO AR FORD GALAXY	2
2802-PA7684 - FILTRO AR	4
2802-PA7692 - FILTRO AR	2
2802-PA7701 - FILTRO AR	1
2802-PA7816 - FILTRO AR QASHQAI	2
2802-PA7833 - FILTRO AR PSA	1
2802-PC8002 - FILTRO AR HABIT.	1
2802-PC8004 - FILTRO AR	1
2802-PC8005 - FILTRO AR HABIT.	3
2802-PC8007 - FILTRO AR HABITAC.	2
2802-PC8016 - FILTRO AR	1
2802-PC8028 - FILTRO AR	1
2802-PC8043 - FILTRO AR	2
2802-PC8046 - FILTRO HABIT.	1
2802-PC8049 - FILTRO AR	1
2802-PC8059 - FILTRO AR HAB.	3
2802-PC8077 - FILTRO AR	2
2802-PC8085 - FILTRO HABIT.-	1
2802-PC8144 - FILTRO HAB..	2
2802-PC8152 - FILTRO HABIT.-	1
2802-PC8155 - FILTRO HABIT.	2
2802-PC8170 - FILTRO HABIT.	1
2802-PC8186 - FILTRO AR	1
2802-PC8188S - FILTRO HABIT.- MAZDA 3	1

Fornecedor: XXXXXXXXXX	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2802-PC8200 - FILTRO HABIT.- FIAT	1
2802-PC8201 - FILTRO HABIT. Unidade: Un	1
2802-PC8225 - FILTRO HABITACULO IVECO	1
2802-PC8241-2 - FILTRO AR	2
2802-PC8279 - FILTRO HABIT.	3
2802-PC8295 - FILTRO HABITACULO	1
2802-PCK8046 - FILTRO HAB. CARVAO	1
2802-PCK8054.2 - FILTRO HABIT.	1
2802-PCK8092 - FILTRO HABIT.	2
2802-PCK8142 - FILTRO HABIT.-	1
2802-PCK8155 - FILTRO AR	3
2802-PCK8168.2 - FILTRO HABIT.	1
2802-PCK8172 - FILTRO HABIT. - BMW	4
2802-PCK8210 - FILTRO HABIT.	1
2802-PCK8249 - FILTRO HABIT.	4
2802-PCK8278 - FILTRO HABIT.	3
2802-PCK8344 - FILTRO HABITACULO	2
2802-PCK8361 - FILTRO HAB.AUDI A3 12/	2
2803-A0268 - FILTRO AR	2
2810-F4669 - FILTRO OLEO FIAMM	2
2810-F4779 - FILTRO GASOLEO	2
2810-F4862 - FILTRO OLEO FIAAM=F5566	3
2810-F4863 - FILTRO OLEO FIAMM	2
2810-F4876 - FILTRO OLEO FIAMM	6
2810-F4980 - FILTRO GASOLEO	4
2810-F5036 - FILTRO OLEO FIAMM	1
2810-F5038 - FILTRO GASOLEO	3
2810-F5053 - FILTRO OLEO FIAMM	6
2810-F5155 - FILTRO OLEO FIAMM	1
2810-F5158 - FILTRO GASOLEO	4
2810-F5161 - FILTRO OLEO	2
2810-F5207 - FILTRO GASOLINA BMW	3
2810-F5258 - FILTRO GASOLINA	6
2810-F5261 - FILTRO GASOLINA	1
2810-F5291 - FILTRO GASOLEO	1
2810-F5295 - FILTRO GASOLEO	1
2810-F5332 - FILTRO OLEO	2
2810-F5339 - FILTRO OLEO	6
2810-F5351 - FILTRO COMBUST.	1
2810-F5359 - FILTRO GASOLEO	2
2810-F5380 - FILTRO GASOLINA	1
2810-F5407 - FILTRO OLEO =413	1
2810-F5557 - FILTRO COMB.	2
2810-F5582 - FILTRO OLEO	2
2810-F5587 - FILTRO OLEO	3
2810-F5604 - FILTRO COMB.	2
2810-F5626 - FILTRO COMB.- SEAT	1
2810-F5628 - FILTRO COMB.	1
2810-F5660 - FILTRO COMB.-	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2810-F5681 - FILTRO OLEO	2
2810-F5682 - FILTRO OLEO	2
2810-F5747 - FILTRO OLEO =L358	2
2810-F5749 - FILTRO COMB.	3
2810-F5750 - FILTRO COMB.-	8
2810-F5751 - FILTRO COMB.-	3
2810-F5758 - FILTRO GASOLEO PSA	1
2810-F5759 - FILTRO COMB.-	1
2810-F5778 - FILTRO	2
2810-F5781 - FILTRO COMB.-	1
2810-F5785 - FILTRO	1
2810-F5794 - FILTRO COMB.	1
2810-F5843 - FILTRO OLEO	3
2810-F5844 - FILTRO	1
2810-F5876 - FILTRO COMB.-	3
2810-F5894 - FILTRO	1
2810-F5899P - FILTRO COMB.	1
2810-F5914 - FILTRO	3
2810-F5919 - FILTRO	4
2810-F5923 - FILTRO COMB.	1
2810-F5924 - FILTRO COMB.	1
2810-F5932 - FILTRO COMB. - BMW	6
2810-F5938P - FILTRO COMB.	2
2810-F5959 - FILTRO COMB.IVECO	2
2810-F5960 - FILTRO	2
2810-F5961 - FILTRO OLEO	2
2810-F5962 - FILTRO COMB.	5
2810-F5975 - FILTRO COMB.	2
2810-F5978 - FILTRO	2
2810-F5988 - FILTRO OLEO BMW	2
2810-F5992 - FILTRO OLEO	2
2810-F6000 - FILTRO OLEO	2
2810-F6030 - FILTRO OLEO MEGANE 09/	1
2810-F6036 - FILTRO GASOLEO	4
2810-F6087 - FILTRO OLEO	1
2810-MC3832 - TUBO RESPIRO MOTOR VAG	1
2811-C446 - FILTRO GASOLEO	2
2811-C482 - FILTRO GASOLEO	2
2811-C489 - FILTRO GASOLEO	2
2811-L343 - FILTRO OLEO	20
2811-L385 - FILTRO OLEO	1
2811-LS880 - FILTRO OLEO	1
2811-LS946 - FILTRO OLEO	2
2812-C101 - FILTRO OLEO -T1623	3
2812-C111 - FILTRO OLEO	6
2812-C303 - FILTRO OLEO	1
2812-C406 - FILTRO OLEO	3
2812-C413 - FILTRO OLEO	16
2812-FC0184 - FILTRO GASOLEO	2

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
2812-FC0193 - FILTRO GASOLEO	4
282-PA7778 - FILTRO AR RENAULT	2
2903-040080 - T/COMB.- 4 x 8 Unidade: Mt	25
2904-MC03598 - FALANGE AGUA - VW	1
2904-MC03893 - FALANGE - VW	1
2904-MC09248 - TUBO TURBO AUDI	1
2904-MC3001 - T/MET.-REN.19 1.4	2
2904-MC3033 - BOQ. AGUA	1
2904-MC3119 - T/TERM.- REN.	1
2904-MC3539 - T/TERMOSTATO	1
2904-MC3591 - FAL. TERMOSTATO	2
2904-MC3614 - LIG. CULASSA	1
2904-MC3644 - TUBO RESPIRO	1
2904-MC7340 - T/RAD.- VW GOLF II 1.6D/TD - Sup.	1
2904-MC7846 - T/RAD.-REN. EXP.D 91	1
2904-MC7994 - TUBO-VW PASSAT D	1
2904-MC8244 - T/BORRACHA	2
2904-MC8263 - TUBO RAD.	1
2904-MC8264 - T/-OP.CORSA B	1
2904-MC8406 - TUBO RADIADOR VAG	1
2904-MC8564 - T/RAD.- CITR.	1
2904-MC8617 - TUBO DEP. PSA	1
2904-MC8895 - T/DESVAP.- VW	1
2904-MC9618 - T/CURVO C/REF.	1
2904-MC9621 - T/CURVO C/REF. - 35	1
2904-MC9622 - TUBO EM L - 40mm	1
2904-MC9623 - TUBO EM L- 45mm	1
3210-3359 - JUNTA HOMOC.	2
3210-3381K - JUNTA HOMOC.	1
3210-3482K - JUNTA HOMOC.- FIAT	1
3210-3667 - JUNTA HOMOC.	1
3400-QR2026B - PONT. DIREC	1
3400-QR2219B - PONT. DIREC.- PEUG/CITR.	3
3400-QR2220B - PONT. DIREC.-CIT+PEUG.=(QR 2401B)	2
3400-QR2289B - PONT. DIREC.	3
3400-QR2993B - PONT. DIREC.	4
3400-QR3219B - PONT. DIREC.- VW	2
3400-QR3220B - PONT. DIREC.- VW	2
3400-QR3259B - PONTEIRA DIR. VAG	2
3400-QR3260B - PONTEIRA DIR. VAG	2
3400-QR3276B - PONTEIRA DIR. AUDI	2
3400-QR3277B - PONTEIRA DIR. AUDI	2
3400-QR3335B - PONT. DIREC.- REN. MEG.	1
3400-QR3336B - PONT. DIREC.- REN	3
3400-QR3338B - PONT. DIREC. - REN.CLIO ESQ.	1
3400-QR3339B - PONT. DIREC.	2
3400-QSJ0885B - ROTULA SUSP.	2
3400-QSJ1141B - ROTULA SUSP.	3
3400-QSJ1178B - ROT. SUSP.- BMW 316	3

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
3400-QSJ1228B - ROTULA SUSP.	4
3400-QSJ1300B - ROT. SUSP.- FORD TRANS.	1
3400-QSJ1303B - ROT. SUSP.-VW TRANSP.91	4
3400-QSJ1706B - ROT. SUSP. INF	4
3400-QSJ1921B - ROT. SUSP. - OPEL	2
3400-QSJ3324B - ROT. SUSP.	2
3400-QSJ7001B - ROT. SUSP.	1
3400-QSJ9534B - ROT. SUSP.- PEUG.306	2
3400-QSJ9537B - ROT. SUSP.	2
3452-11589 - TIRAN.- CIT.ZX/XS/PARTNER	6
3452-12167 - ROT. AXIAL - OP. ASTRA	1
3452-14724 - TIRAN.- OP. CORSA C	5
3452-18048 - TIRANTE-F. FIESTA 96-B..ESTA.	5
3452-22651 - TIRANTE- PEUG.206 98	2
3452-25485 - ROT. AXIAL-REN MEG.	2
3452-25487 - ROT. AXIAL - VOLVO S40	2
3452-25513 - PENDURAL B/ESTAB.	2
3452-26710 - ROTULA AXIAL R.CLIO	1
3452-26711 - ROT. AXIAL - REN. KA	2
3452-30669 - AXIAL DRT.- CITR. C4	1
3452-30682 - ROT. AXIAL -REN.OP.	2
3452-32013 - AXIAL DIRECCAO REN. KANGOO	2
3452-33975 - ESTIC. BARR. EST. VW	2
3452-34477 - B. ESTABILIZADORA KIA/HYUNDAI Unidade: Un	2
3452-MC2376 - TIRANTE CITR.AX/PEG.106	1
3452-MC2377 - TIRANTE - CIT. AX	2
3452-MC2865 - BIELETE SEL.VELOC.	1
3452-MC4420 - BIELETE - CITR.	2
3452-MC4746 - TIRANTE	1
3452-MC4902 - PIVOT VEIO MUDANCAS	1
3454-10575 - PEND.- BMW 316i	2
3601-MC0957 - JG. CASQ.-	1
3602-1123 - CASQ. SILENTE BLOCO	1
3602-1129 - CASQ. SILENTE-BLOCO	6
3602-MC2493 - CASQ. S/bloco op. corsa b -0	2
3605-1031 - BATENTE EST.	4
3605-1095 - BATENTE B. ESTB.FIAT P.D.	4
3605-MC2389 - BAT. B/ESTAB.	4
3605-MC2483 - BATENTE B/ESTAB.	2
3605-MC2820 - BATEN./AMORT./FOLE FIAT	2
3605-MC4113 - BATENTE	2
3605-MC4727 - FOLE AMORT. - ASTRA	2
3605-MC4918 - BATENTE B/ESTAB.- SEAT	2
3606-1027 - ESTICADOR ESCAPE	4
3606-1031 - ESTICADOR ESCAPE	2
3607-1004 - CAPA PEDAL	3
3607-1005 - CAPA PEDAL	3
3607-1050 - CAPA PEDAL	4
3701-AP35B - ESC.TRAS BRAÇO PLAST MAZDA 03/	3

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
3701-RD41 - ESCOVA L. VIDROS	10
3701-RD45 - ESCOVA L. VIDR.- 45CM	20
3701-RD48 - ESCOVA L. VIDR.- 48CM	10
3701-RD51 - ESCOVA L. VIDR.- 50CM	10
3701-RD53 - ESCOVA L. VIDR.- 53CM	10
3701-RD55 - ESCOVA L/VIDROS	10
3701-VM017 - ESC. L/VIDROS 590mm	1
3701-VM023 - E.PERFORMANCE 475 MM X1	1
3701-VM026 - ESC. L/VIDROS 300mm	3
3701-VM027 - ESC. L/VIDROS 350mm	3
3701-VM032 - ESC. L/VID.	1
3701-VM218 - KIT ESCOVAS	2
3701-VM308 - KIT ESCOVAS L/VID.(600+475mm)	4
3701-VM330 - KIT ESCOVAS L/VIDR.	2
3701-VM387 - KIT ESC.	4
3701-VM412 - KIT ESCOVAS X.TREM Unidade: Jog	2
3701-VM417 - KIT ESCOVA L/VID.(70+65 cm)	2
3701-VM418 - J/ESCOVAS (700+650mm) Unidade: Jog	4
3701-VM441 - KIT ESCOVAS	2
3701-X55W - ESCOVA L.VID. - 55cm C/RESG.	2
3701-X70 - ESCOVA L/VIDROS 70CM	2
3711-R33 - BOR. ESCOVA-FIAT PUNTO /BRAV.TR	1
3901-GUA.11 - CRUZ.TRANSMISSAO	2
3901-GUD.84 - CRUZETA	1
3901-GUN.46 - CRUZ.TRANSMISSAO	2
4001-MC0793 - SERRILHA EMB.	2
4109-RP62DP - ESF.SUSP.- CIT. BX XANT.	2
4109-XA55FC - ESF. SUSP.- CITR.	2
4302-MC010 - CONE-FOLES 90mm	1
4302-MC02940 - KIT MONT. COL. ESCAPE	1
4310-MC11037 - KIT FOLES VAG	4
4310-MC1635 - KIT FOLES UNIV. P/CONE	2
4701-11270 - INT.OLEO	2
4701-11690 - INT. PRESSAO OLEO	4
4701-12220 - INT. PRES. OLEO	1
4701-12930 - INT. PRESSAO OLEO	2
4701-1482 - VALVULA RELENTIM	2
4701-23010 - INT. STOP MECANICO	2
4701-24440 - INT.STOP	1
4701-24895 - INT. STOP	4
4701-32010 - RESISTENCIA	1
4701-32040 - INTER. FAE	1
4701-33630 - SENS. TEMP.-VW	1
4701-33782 - VALV. TEMP.- SEAT IBIZA	2
4701-33783 - VALV. TEMP.- VW GOLF	2
4701-33784 - VALV. TEMP.-	1
4701-33810 - SENS. TEMP.- REN.CLIO	1
4701-36370 - VALV. TEMP.- AUDI A4 1.9TDi	1
4701-36440 - INT. VENT.-	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
4701-36700 - INT. VENT.- OPEL	2
4701-37230 - INT. VENTI- FORD FI./ESC.=3724	1
4701-37340 - INT. VENT.- UNIV.	1
4701-37820 - INT. VENT.- VW GOLF	2
4701-3826 - INT. VENT.	1
4701-40491 - INTER. M/ATRAS - BERL.	2
4701-40530 - INT. M. ATRAS	1
4701-40595 - INT. M.ATRAS	2
4701-40730 - INTER. LUZ M.ATRAS	1
4701-41303 - VALV. M/ATRAS	1
4701-62190 - INTERRUPTORES	2
4701-62200 - INTERRUPTOR FAE	2
4701-62320 - INT. FAE C/AVISADOR	1
4701-62580 - INT. FAE	1
4701-62650 - INT. ELEV. VIDROS	2
4701-98636 - INTER. FAE	4
4750-23341 - MOTOR ESGUICHO - REN.	1
4750-643467 - MOTOR ESGUICO - JUMPER/BOX.	1
6100-15020M - MODULO IGN.AX/ZX	2
6100-15450 - MODULO IGNICAO ELECT.	1
6120-12619 - BOB.IGN.-PUNTO	2
6120-12727 - BOBINE IGN.-	4
6301-GN003 - VELA INC.-	10
6301-GN005 - VELA INC.- KIA SPORT.	4
6301-GN018 - VELA INC.	10
6301-PZ038 - VELAS INCAND.	4
6302-2288 - VELA NGK BKR6EK	10
6302-2330 - VELA NGK BCPR6ES	10
6302-2397 - VELA NGK BKUR6ET10	10
6302-2467 - VELA NGK PTR5A13	8
6302-3623 - VELA NGK BPR6EFS	10
6302-4259 - VELA NGK PMR7A	4
6302-4619 - VELA NGK - BKR6EZ	10
6302-5692 - VELA NGK DCPR8EN	10
6302-6677 - VELA NGK LFR6B	4
6302-7822 - VELA NGK BPR6ES	10
6302-7956 - VELA NGK BKR5EK	30
6302-90223 - VELA PZLKBR7B8DG	6
6350-LS099 - KIT FIO VELA	1
6350-ZEF1181 - KIT F. VELA	1
6401-33610 - CONDENSADORES	2
6403-44190 - TAMPAS DISTRIBUIDOR	1
6403-44850 - TAMPAS DISTRIBUIDOR	1
6403-45860 - TAMPA DISTRIBUIDOR	1
6403-46951 - TAMPA DISTRIB.	1
6403-46997 - TAMPA DISTRIB.-	1
6405-47110 - ROTOES	1
6405-48780 - ROTOR	1
6501-MC05160 - TAMPAO OLEO	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
6503-MC3837 - TAMPA FILTRO	1
6503-MC3841 - TAMPA FILTRO OLEO VAG	1
6504-MC3548 - TAMPA DEP. AGUA	2
6504-MC3560 - TAMPA DEP. AGUA	1
6504-MC3561 - TAMPA DEP.- FORD	1
6600-ECO1 - ECOVALOR DEC. LEI 6/2009	22
6600-ECO2 - ECOVALOR DEC. LEI 6/2009	30
6600-ECO3 - ECOVALOR DEC. LEI 6/2009	3
6600-Z54459 - BATERIA 44Ah +D - 210X175X190	8
6600-Z55055 - BATERIA 50Ah PLUS -207X175X190	2
6600-Z55559 - BATERIA 55Ah - 246X175X190	4
6600-Z56077 - BATERIA AUTO-60Ah 12V PLUS Unidade: Un	2
6600-Z56219 - BATERIA 62Ah PLUS - 242X175X190	4
6600-Z56420 - BATERIA 65Ah - 278X175X175	2
6600-Z56638 - BATERIA 70Ah - 278X175X190	4
6600-Z56639 - BATERIA 70Ah - 278X175X190	1
6600-Z57113 - BATERIA 71Ah PLUS - 278X175X175	2
6600-Z57412 - BATERIA 74Ah 12VPLUS	12
6600-Z58827 - BATERIA 90Ah - 381X175X190	2
6600-Z59518 - BATERIA 95Ah - 302X175X220	2
6600-Z59519 - BATERIA 95 Ah - 302x175x220	4
6600-Z60038 - BATERIA 100Ah 850AN 353X175X190 PLUS	3
6600-Z800608A - RECICL. 101Ah -	0
6600-Z800609A - RECICL. 101Ah -	8
6600-Z800610A - RECICL. 50Ah -	6
6600-Z800611A - RECICL. 60Ah -	8
6600-Z800612A - RECICL. 75Ah -	22
6600-Z800613A - RECICL. 80Ah -	0
6600-Z800614A - RECICL. 95 Ah - 302x175x220	11
6600-Z800617A - RECICL. 101Ah -	0
6600-ZEK700 - BATERIA START/STOP 70AH	2
6800-CL.01004 - JUNTA CULACA	1
6800-CL.03751 - JUNTA CULACA	1
6800-CL.04685 - JUNTA CULACA	2
6800-CL.07953 - JUNTA CULACA	1
6800-CL.15616 - JUNTA CULACA	1
6800-CL.19538 - JUNTA CULACA - AUDI A4TDI	1
6800-CL.23732 - JUNTA CABECA LANDROVER	1
6800-CL.28272 - JUNTA CULACA	1
6800-CL.80096 - JUNTA CABEÇA - MERC. C200 CDI	1
6810-D.30527 - JUNTA DESCARB.	1
6810-D.31973 - JUNTA DESCARB.	2
6810-D.32974 - JUNTA DESC.- REN. LAG.	1
6810-D.32985 - JUNTA DESCARB.- CITR/PEUG.	1
6830-01672 - JUNTA T.VALV.	2
6830-07918 - JUNTA T. VALV.	2
6830-08428 - JUNTA T.VALV.	1
6830-32231 - JUNTA T/VALV.- AUDI A4	2
6830-53076 - JUNTA CARTER - MERC. C200	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
6830-53134 - JUNTA TV	2
6830-53952 - JUNTA T.VALV.- OPEL	1
6830-54219 - JUNTA CARTER OPEL	1
6830-54361 - JUNTA CARTER	1
6840-07793 - JUNTA CARTER - PEUG. 406	2
6860-52326 - JUNTA ESCAPE - PEUG.306	1
6860-81696 - JUNTA ESCAPE	2
6899-58968 - JUNTA ADM.	1
7050-9503969 - PARAFUSO CABECA	1
7050-9504685 - PARAF. CABECA	3
7101-12496 - LAMPADAS 12V.21W AMARELA	24
7101-12498 - LAMPADA 12V.21W.	60
7101-12961 - LAMPADA 12V 5W W2.1X9 (S/CASQ.)	75
7101-634 - LAMP12V 16W T15,vidro	25
7200-304300 - KIT MAXILAS - SEAT	1
7200-308301 - KIT MAXILAS PSA	1
7201-402701 - JOGO MAXILAS	1
7201-407400 - JOGO MAXILAS	1
7201-407500 - JOGO MAXILAS	1
7201-407600 - J/MAXILAS-PEUG. 206	1
7201-412601 - JOGO MAXILAS	1
7201-415800 - J/MAXILAS-HIUNDAY	1
7201-416900 - MAXILAS	1
7201-416902 - MAXILAS	1
7201-417600 - JG MAXILAS FIAT	1
7201-417901 - JOGO MAXILAS	1
7201-430200 - JOGO MAXILAS	2
7201-440000 - JOGO MAXILAS	1
7201-442200 - J/MAXILAS	1
7201-450800 - JOGO MAXILAS	2
7201-470400 - JG MAXILAS ROVER	1
7411-1611188580 - ADBLUE	3
7450-38200 - ANTICONGELANTE G13 1 LITRO	9
8000-415031110 - VOLANTE BIMASSA	1
8000-600001700 - KIT EMBR. DMF - VW	1
8000-600014900 - KIT DMF C-MAX Unidade: Un	1
8000-618074000 - KIT EMB.- REN. CLIO 90	1
8000-618303300 - KIT EMB.- CITROEN	2
8000-618308900 - KIT EMB.- PEUG/CITROEN	1
8000-618309100 - KIT EMBR.- RENAULT	1
8000-618309600 - KIT EMB.- FIAT	1
8000-620021800 - KIT EMB.- MERC. 190	1
8000-620134700 - KIT EMB.- SEAT IBIZA 1.3/4	1
8000-620161200 - KIT EMB.- PEUG.206 98	1
8000-620308400 - KIT EMBRAIAGEM PEUG. 206 1.4 CC	1
8000-622301500 - KIT EMBR.	1
8000-622310334 - KIT EMBRAIAGEM RENAULT Unidade: Un	1
8000-623304300 - KIT EMB.- CITR.XSARA	1
8000-623354600 - KIT EMB ALFA ROMEO	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
8000-624371033 - KIT EMBRAIAGEM VOLVO Unidade: Un	1
8030-KH012 - KIT EMBRAIAGEM HONDA	1
8032-61930634 - KIT EMBR.- FORD	2
8032-620140033 - KIT EMBR.-OPEL ASTRA VECTRA	1
8033-801358LK - KIT EMB.- PASSAT 88 - 1.6/9TD	1
8033-834030LK - KIT EMBR.- REN. TRAF.	1
8301-06551 - LIMPA INJECT. DIESEL 250ml	12
8301-06553 - LIMPEZA RAD. 250ml	24
8301-06554 - TAPA FUGAS RAD.- 250ml	12
8301-06557 - ANTI FUGAS OLEO - 250ml	12
8301-54291 - SILKRONE 9600 PRETO 75G	25
8301-79850 - SPRAY LIMPEZA TRAV. Unidade: Un	72
8601-MC2508 - RELA 24mm	4
8601-MC2509 - RELA 25mm	10
8601-MC2514 - RELA 30mm	11
8601-MC2518 - RELA 34MM	17
8601-MC2531 - RELA 16MM	3
8601-MC2532 - RELA 36.75mm	9
8601-MC2554 - RELA 22 mm	4
8601-MC2572 - RELA 44.50mm	2
8702-QWB0155 - J. ROLAM. RODA	4
8702-QWB0201AZ - J. ROLAM. RODA	2
8702-QWB0201 - J. ROLAM. RODA	4
8702-QWB0508 - J. ROLAM. RODA	1
8702-QWB0512 - J. ROLAM. RODA	1
8702-QWB0697B - J. ROLAM. RODA	1
8702-QWB0781 - JG. ROLAM. RODA	1
8702-QWB0876 - JG. ROLAM. RODA	1
8702-QWB0935 - JG. ROLAM. RODA	1
8702-QWB1055AZ - JG. ROL. RODA	2
8702-QWB1088 - JG. ROL. RODA	3
8702-QWB1112 - JG. ROL.RODAS	1
8702-QWB1126 - JG. ROL. RODA	1
8702-QWB1127 - KIT ROL. RODA - FORD FOCUS	1
8702-QWB1150 - KIT ROLAM.	2
8702-QWB1315 - KIT ROLAM.	1
8702-QWB1349 - JG. ROLAM. RODA - AUDI A3	1
8702-QWB1369B - KIT ROL.- FORD FOCUS	1
8702-QWB1562 - KIT ROL. RODA - REN. Unidade: Un	1
8711-510017710 - rol.desemb.central	1
8720-530001210 - KIT DISTRIB. - CITR. AX	1
8720-530001230 - KIT DISTRIB. - CITR. AX	1
8720-530008230 - KIT DIST.- AUDI	2
8720-530009010 - KIT DISTRIB.- VAG	1
8720-530009030 - KIT DISTRIB.- AUDI A3	1
8720-530009630 - KIT DISTRIB.- CITR.	2
8720-530010431 - KIT DIST.-	1
8720-530011130 - KIT DISTRIB. C/ B. AGUA PSA	1
8720-530011210 - KIT DISTRIB.	1

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
8720-530011930 - KIT DISTRIB.- CITR.	1
8720-530014010 - KIT DIST.	1
8720-530014030 - KIT DIST.	2
8720-530014210 - KIT DISTRIB.- FORD	1
8720-530016410 - KIT DISRIB.- SEAT	1
8720-530017131 - KIT DIST C/B AGUA A3 1.6 I	1
8720-530018230 - KIT DIST.- REN.	2
8720-530018510 - KIT DISTRIB.- REN. CLIO 1.9	2
8720-530019530 - KIT DIST.- REN.	1
8720-530019730 - KIT DIST.- REN.	2
8720-530019731 - KIT DIST. C/B.A.- REN.	3
8720-530019732 - KIT DISTRIBUICAO +BOMBA AGUA REN.	1
8720-530020132 - KIT DISTRIB.- AUDI	1
8720-530020133 - KIT DISTRIB.- AUDI	2
8720-530020430 - KIT DISTRIB.	1
8720-530020630 - KIT.DIST.FIAT	1
8720-530023730 - KIT DISTRIBUICAO CITROEN	1
8720-530023930 - KIT DISTRIB.-	2
8720-530031310 - KIT DITRIB.- HONDA	1
8720-530033430 - KIT DISTRIB.-	1
8720-530037530 - KIT DITRIB.- CITR.	5
8720-530040530 - KIT DIST.- VW	1
8720-530044930 - KIT DISTRIB.	2
8720-530046230 - KIT DIST +BOMBA AGUA FIAT	1
8720-530049210 - KIT DIST.- OPEL	3
8720-530051810 - KIT DISTRIB.- MITS. LANCER	1
8720-530055032 - KIT DIST + BOMBA AGUA VAG	2
8720-530056230 - KIT DISTRIB. - ALFA	2
8720-530056710 - KIT DISTRIB.	1
8720-530064030 - KIT.DIST.C/B AGUA	1
8720-531002010 - ROL. DIST.- FORD FIE. 1.8D 89/	1
8720-531007910S - ROL. DIST. - VW GOLF/JETTA	1
8720-531010130H - ROL.DIST.	1
8720-531053520 - ROL. DIST.- OPEL ASTRA	1
8720-531058610 - ROL. DIST.- FORD	1
8720-532032010 - ROL. DIST.- CIT.C3 1.4HDI	1
8720-532036320 - ROL. DIST.	2
8720-532051510 - ROLAM. DIST.- BMW	1
8720-533006520 - ROL. DIST.-	1
8720-533008130 - ROL. DIST.	1
8720-533009510 - ROLAM. DIST.	1
8720-534005310 - ROL. DIST.- OPEL	1
8720-534007520 - ROL. DISTRIB.	2
8720-534010120 - ROL. TENSOR FIAT/LANCIA	1
8720-534031710 - ROL. DIST.	1
8720-535006210 - ROLAM.- CITR.	1
8801-76033 - VEDANTE 23X35X07	1
8801-76063 - RET. A.CAM.R.CLIO-30x42x7=	4
8801-76087 - RETEN. DISTRIB.B/OLEO	4

Fornecedor: [REDACTED]	15/09/2017
Artigo	Quantidade
8801-76094 - RET.DIST.R.19/CLIO(ENERG	2
8801-76096 - RET. DISTRIB.- 35x48x10	2
8801-76133 - RET. A/CAM.PEUG.CIT.TU-36x50x7	3
8801-76144 - VEDANTE	2
8801-76232 - VEDANTE - BMW 316	1
8801-76323 - VEDANTE - 78,38x95,25x11	1
8801-76353 - VEDANTE 85X105X08	1
8801-76355 - VEDANTE 85X105X12/10	2
8801-76483 - VEDANTE 38x52x6	1
8801-77060 - VEDANTE 32X44X06	1
8801-77181 - VEDANTE CAMB. 47x32x10	1
8801-77294 - VEDANTE Unidade: Un	1
8801-77355 - VEDANTE	2
8801-77405 - VEDANTE	1
8801-77408 - VEDANTE FIAT	3
8801-77419 - RETENTOR RENAULT	1
8801-MC2024 - ANILHA BUJOM CART.	50
9002-210128 - TRANSM. ESQ. - CITR. Unidade: Un	1
9002-210264 - TRANSM. ESQ. - CITR.	1
9002-250009 - TRANSM. ESQ.- REN.	1
9100-QTH104K - TERMOSTATO	1
9100-QTH117K - TERMOSTATO	1
9100-QTH229K - KIT TERMOSTATO	1
9100-QTH295K - TERMOSTATO	1
9100-QTH316K - TERMOSTATO	3
9100-QTH355K - TERMOSTATO	2
9100-QTH366K - TERMOSTATO	1
9100-QTH367K - TERMOSTATO	2
9100-QTH372K - TERMOSTATO	2
9100-QTH378 - TERMOSTATO	1
9100-QTH411K - TERMOSTATO	1
9100-QTH453K - TERMOSTATO	1
9100-QTH481K - TERMOSTATO	1
9100-QTH581K - TERMOSTATO	1
9100-QTH643R - TERMOSTATO	1
QH-FC 064 - TAMPA RADIADOR	1
QH-QR 2291B - PONT. DIREC.- MERC. 190	2
QH-QR 2298B - PONT. DIREC.- MERC.W123	2
QH-QR 3078M - PONT. DIREC.- CLIO 94	1
QH-QR 3287 - PONT. DIREC.	2
QH-QR 3311B - PONT. DIREC.- REN. LAG.	1
QH-QSJ 1058B - ROT.-FORD TRANSIT	1
QH-QSJ 1269S - ROTULA SUSP.	2
QH-QSJ 3272B - ROT. SUSP.	4

ANEXO 3 – Listagem extraída do Sistema ERP para validação do registo e do Stock

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Fornecedor: [REDACTED]							Data: 02/10/2017	
	Data de documento: 29/09/2017								
	Data de Vencimento: 28/10/2017								
Artigo	Descrição	Quantidade	Preço unitário	Desconto	Valor Líquido	IVA	Localização	Stock atual	
1002-1746	B/AGUA - REN. MEG.	1,000	18,030	0,00	18,03	4,15		0	
16-98024701	J.AVISADORES	2,000	1,780	0,00	3,56	0,82		1	
2209-023804	J/PAST.	1,000	13,890	0,00	13,89	3,19		1	
2209-026305B	J/PAST. SHARAN 1.9TDI	1,000	10,090	0,00	10,09	2,32		1	
2209-063320	J/PAST. SEAT LEON 1.9T	1,000	14,660	0,00	14,66	3,37		1	
2209-063321	J/PAST. AUDI A3 1.9 TDI	2,000	12,310	0,00	24,62	5,66		1	
2209-130500	J/PAST.- MERC. C220	1,000	14,620	0,00	14,62	3,36		0	
2601-6K1225	CORREIA	1,000	5,040	0,00	5,04	1,16		1	
2703-09914514	DISCO TRAV.- AUDI A3	2,000	23,550	0,00	47,10	10,83		2	
2802-FL9087	FILTRO AR	2,000	6,790	0,00	13,58	3,12		2	
2802-PCK8172	FILTRO HABIT. - BMW	2,000	8,960	0,00	17,92	4,12		2	
3452-30669	AXIAL DRT.- CITR. C4	1,000	7,510	0,00	7,51	1,73		1	